

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Anne Nurmik

**MAANTEEAMETI VÕTMEKOPETENTSIDE
MÄÄRATLEMINE**

Magistritöö

Juhendaja: Arvi Kuura, PhD

Kaasjuhendaja: Kurmet Kivipõld, PhD

Pärnu 2020

Soovitan suunata kaitsmisele

Arvi Kuura

/digiallkirjastatud/

Kurmet Kivipõld

/digiallkirjastatud/

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

Gerda Mihhailova

/digiallkirjastatud/

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Anne Nurmik

/digiallkirjastatud/

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Võtmekompetentside olulisus, olemus ja määratlemine organisatsioonis.....	7
1.1 Võtmekompetentsid ja neid mõjutavad tegurid.....	7
1.2 Meetodid ja raamistik võtmekompetentside määratlemiseks.....	13
1.3 Avalikus sektori eripära ja võtmekompetentside roll avalikus sektoris	17
2. Uuring Maanteeameti võtmekompetentside määratlemiseks	25
2.1 Ülevaade Maanteeametist ja võtmekompetentside määratlemise metoodika ..	25
2.2 Võtmekompetentside määratlemise uuringu tulemused ja analüüs	35
2.3 Järeldused ja ettepanekud võtmekompetentside arendamiseks	47
Kokkuvõte	55
Viidatud allikad	58
Lisad	
Lisa 1. Võtmekompetentside määratlemisega seotud uurimistööd (1996–2014)	64
Lisa 2. Maanteeameti väärtuspakkumine	66
Lisa 3. Ekspertintervjuu küsimustik	67
Lisa 4. Teedevõrgustiku arendamisega seotud strateegilised suunad	68
Lisa 5. Ekspertintervjuude kokkuvõte	71
Lisa 6. Ühisosa võimekuste ja 2018. a kirjeldatud kompetentside vahel	73
Lisa 7. Mittefinantsiliste ja finantsilise kriteeriumi hindamise tulemused	74
Lisa 8. Võtmevõimekuse ulatuse määramise tulemused	75
Lisa 9. Strateegiliste partnerite küsitluse tulemused	76
Summary	77

SISSEJUHATUS

Muutused on saanud meie igapäevaelu lahutamatuks osaks ja tegevuse pikaajaline planeerimine organisatsioonis ei ole enam nii enesestmõistetav kui see oli varasematel aegadel. Samas on konkurents muutunud üha tihedamaks, sest tegevus ületab juba ammu traditsioonilisi riigipiire ja sunnib meid olema paindlikud ja kiire kohanemisvõimega.

Transport on majanduses elulise tähtsusega valdkond tänu millele kaubad ja teenused jõuavad klientideni ja reisijad neile olulistesse sihtkohtadesse. Hästi korraldatud transpordisüsteem toetab riigi majandusarengut ärivõimaluste laienemise abil, olgu siis selle põhjustajaks linnastumine, turule sisenevad uued rahvusvahelised ettevõtted, kaubavedude globaliseerumine või riikide vaheline tööjõu liikumine. Tänane Eesti transpordisüsteem ei ole säästlik ega keskkonnasõbralik, transpordisektori kasvuhoonegaaside heide on kasvanud, erinevad transpordiliigid ei ühildu omavahel ning olemasoleva taristu seisukorra säilitamiseks ja arendamiseks napib raha (European Commission, 2019). Eestil on vaja hakkama saada Euroopa Liidu transpordisektori ees seisva lähiaastate väljakutsega, milleks on hästi toimiva, ühise Euroopa transpordipiirkonna (*Single European Transport Area*) loomine, mis ühendab Euroopa kaasaegse, multimodaalse transpordivõrgustikuga ning püüdleb samal ajal heitekoguste vähendamise suunas.

Maanteeametil on oluline roll transpordisüsteemi kujundamisel, kasutades talle eraldatud eelarvelisi vahendeil ligi 325 miljoni euro ulatuses, mis moodustab transpordivaldkonna asutuste eelarvest umbes 92%. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi vastutusvaldkonda kuuluva rakendusasutuse olulisemateks põhiülesanneteks on teehoiu korraldamine ja tingimuste loomine ohutuks, säästlikuks ja toimivaks liiklemiseks riigimaanteedel, riigiteede planeerimine ja korrashoid ning ühistranspordi korraldamine (Maanteeameti põhimäärus, 2013, § 7). Maanteeamet seisab silmitsi lahendamist vajavate probleemidega - kuidas kulutada rahalisi ressursse kõige efektiivemalt, et tagada olemasoleva

teedevõrgustiku ülevälhoidmine ja arendamine, uute tee-ehitusprojektide vastavus keskkonna- ja liiklusohutusnõuetele ja luua hästi toimivad lahendused, mis aitavad inimestel ja kaupadel liikuda sihtkohtadesse võimalikult ohutult, keskkonnasäästlikult ja väikese ajakuluga, võttes arvesse valdkondi mõjutavaid tulevikutrende.

Hästi toimiva, jätkusuutliku, omavahel integreeritud ja keskkonnaga arvestava transpordisüsteemi loomiseks on vaja riiklikul tasandil arendada kompetentse mis võimaldavad selle teemaga terviklikult ja riigiüleselt tegutseda. Sellisele järeldusele jõudis Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium 2017 aasta transpordikava ja reformimeetmete analüüsis (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2017). Maanteeameti visiooniks on saada kõrgelt hinnatud kompetentsikeskuseks liiklejatele ja partneritele aga täna puudub organisatsioonis üheselt mõistetav arusaam, millised organisatsiooniülesed võtmekompetentsid mõjutavad oluliselt Maanteeameti põhiülesannete täitmist (K. Männik, M. Lengi, M. Telliskivi, P. Sauk, T. Möttus, suulised vestlused, 03.–07.2018) ja aitavad kaasa hästi toimiva, jätkusuutlikku, omavahel integreeritud ja keskkonnaga arvestava transpordisüsteemi loomisele ning arvestavad transpordisüsteemi mõjutavate tulevikutrendidega.

Võtmekompetentsid on tõukelauaks eduka tuleviku kujundamisel ja olulised organisatsioonidele, kes peavad ennast suunanäitajateks (Godbout, 2000; Ljungquist, 2008). Võtmekompetentsid peavad olema organisatsioonis üheselt mõistetud ja töötajateni viidud (Srivastava, 2005), nad ei teki iseenesest, vaid kujunevad tippjuhtide sihikindla tegutsemise tulemusena (Godbout, 2000, lk 531). Tegeledes ainult individuaalsete kompetentside arendamisega puudub organisatsioonil võimekus seista vastu tuleviku väljakutsetele ja konkurentsieelise saavutamine turul on keeruline. Võtmekompetentside selge määratlemine, nende teadvustamine ja järjekindel arendamine aitab organisatsioonil keskenduda kõige olulisemale, et üles ehitada tulevikumuudatustega hästi hakkama saav organisatsioon.

Võtmekompetentside (*Core competencies*) käsitlus (Prahalad ja Hamel, 1990) on hästi tuntud akadeemilistes ringkondades, ärimaailma praktikute, konsultantide ja strateegiliste liidrite seas. Neid on põhjalikult uuritud ja nende üle laialdaselt arutletud, kuid empiirilisi uuringuid ei ole piisavalt teooria paikapidavuse tõestamiseks (Clardy, 2008, lk 400; Ljungquist, 2010, lk 60-61). Eelkõige leiab näiteid võtmekompetentside määratlemisest

äriettevõtetes, kasumit mitte teenivate organisatsioonide kohta on uuringuid siiani tehtud vähesel määral.

Magistritöö eesmärk on selgitada välja Maanteeameti võtmekompetentsid ja tuua välja võimalused nende arendamiseks.

Magistritöö keskseks uurimisküsimuseks on: milline metoodika on sobilik võtmekompetentside määratlemiseks Maanteeameti kui avaliku sektori organisatsioonis?

Magistritöö eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- 1) selgitada välja võtmekompetentside roll ja olulisus organisatsioonidele;
- 2) leida metoodika, mis sobib võtmekompetentside määratlemiseks avalikule sektorile ja arvestab sektori eripäraga;
- 3) viia läbi uuring Maanteeameti võtmekompetentside määratlemiseks ja analüüsida uuringu tulemusi;
- 4) teha uuringust tulenevad järeldused ning ettepanekud võtmekompetentsidega seotud edasisteks arendustegevusteks.

Võtmekompetentside teoreetilise käsitluse koostamisel on olulisemateks autoriteks:

- 1) Prahalad ja Hamel (1990), kes on võtmekompetentside teoreetilise käsitluse alusepanijad;
- 2) Javidan (1998), Ljungquist (2007, 2008, 2010), Manikuttu (2010) kes analüüsivad, tõlgendavad ja toovad välja kitsaskohti Prahaladi ja Hameli võtmekompetentside teoreetilises käsitlustes;
- 3) Hafeez, Zhang ja Malak (2002), Hafeez ja Essmail (2007) kelle uurimustöös kasutatud võtmekompetentside määratlemise raamistik oli oluliseks sisendiks uurimustöös kasutatud metoodikas;
- 4) Alford ja Creve (2017), Nutt (2006) kes käsitlesid avaliku sektori erisusi ja võtmekompetentse mõjutavaid tegureid.

Magistritöö koosneb kahest osast, millest esimene osa on teoreetiline ning teine empiiriline. Töö teoreetilises osas selgitab autor välja, miks on oluline võtmekompetentside mõistmine organisatsioonis, mis on neid mõjutavad tegurid ja millised on võimalikud meetodid nende määratlemiseks ning selgitab välja võtmekompetentside määratlemiseks

sobiliku raamistiku Maanteeametile. Teises osas annab autor ülevaate Maanteeameti võtme kompetentside määratlemiseks toimunud uuringust ja selle tulemustest ning toob välja ettepanekud võtme kompetentside edasiarendamiseks. Magistritöös kasutatakse nii kvalitatiivset kui kvantitatiivset lähenemist ja valimina sihipärast valimit.

Magistritöö autor tänab Maanteeameti juhtkonna liikmeid uuringus osalemise eest ja võtme partnereid kes hoolimata Eesti Vabariigis kehtestatud eriolukorrast leidsid aega küsimustikule vastamiseks.

1. VÕTMEKOMPETENTSIDE OLULISUS, OLEMUS JA MÄÄRATLEMINE ORGANISATSIOONIS

1.1 Võtmekompetentsid ja neid mõjutavad tegurid

Üldjuhul mõeldakse kompetentside all töötaja oskusi, teadmisi ja pädevust konkreetseid tööülesandeid sooritada, mis eraldi võetuna ei taga organisatsioonile vältimatult edukust. Keskendudes ainult töötajate individuaalsete kompetentside arendamisele ja jättes tähelepanu alt välja need kompetentsid, mida tuleb arendada organisatsiooniüleselt, vähendab organisatsioon oma võimalusi olla turuliider (Clardy, 2008, lk 389; Melián-González, Batista-Canino & Sanchez-Medina, 2010, lk 103). Kiired muutused nõuavad paindlikkust ja operatiivset otsustamist, et olla konkurentsivõimeline ja kliendi ootustele vastata. Juhid seisavad silmitsi väljakutsega, kuidas valmistada organisatsioon ette kohanemaks tarbijate kiiresti muutuvate vajaduste ja ootustega (Prahalad & Hamel, 1990, lk 80). Osad organisatsioonid suudavad oma konkurentsieelist hoida pika aja vältel, saavutades üha kiiremini muutuvas maailmas püsiva konkurentsieelise, teised ei ole selleks võimelised. Peters ja Waterman on arvamusel, et organisatsioonides, kes peavad ennast suunanäitajateks tuleks võtmekompetentse pidada edukuse võtmenäitajateks (Godbout, 2000, lk 78 vahendusel). Võtmekompetentside määratlemine ja sihikindel arendamine aitab organisatsioone keskenduda olulisele ja valmistab ette muutustele paindlikumalt ja operatiivsemalt reageerima.

Prahaladi ja Hameli võtmekompetentside teoreetiline kontseptsioon oli edasiarendus ressursipõhise organisatsiooni käsitlestest (*Resource-Based View*) kus organisatsiooni konkurentsieelis tuleneb tema ainulaadsetest oskustest, pädevustest, teadmistest ja ressurssidest ning organisatsiooni nähakse kui ressursside ja võimekuste kogumit, mille arendamine toimub eelkõige organisatsiooni sees (Barney, 1991, lk 100–101). Prahalad ja Hamel määratlesid võtmekompetentse kui meeskondlikku õppeprotsessi organisatsioonis, mille tulemusena luuakse oskus koordineerida erialaspetsiifilisi oskusi, ühildades neid

erinevate tulevikku suunatud tehnoloogiliste suundadega ja luues sellisel moel organisatsioonile turueelise (1990, lk 80–82). Prahaladi ja Hameli teemakäsitlus „Esitas juhtidele väljakutse näha organisatsiooni kui kompetentsidest koosnevat kogumit, mitte kui toodangut tootvate äride kogumit“ (Manikuttu, 2010, lk 3) ja nende kompetentside aredamine toimub nii välismiste kui sisemiste jõudude koostöös (Hafeez, *et.al*, 2002, lk 29). Lühiajalises perspektiivis on võimalik optimeeritud ressursside kasutuse abil tagada konkurentsieelis, kuid selleks, et olla turuliider pikema aja vältel, tuleb koondada organisatsiooni teadmised ja oskused võtmekompetentsideks (Prahalad & Hamel 1990, lk 81). Seega on võtmekompetentside roll edukuse tagamiseks organisatsioonis ülioluline.

Bergenhengouwen (1996, lk 30) kirjeldab võtmekompetentse kui unikaalset kombinatsiooni ärispetsiifikast ja inimeste pädevustest organisatsiooni iseloomustavas ekspertvaldkonnas, mis aitavad muuta organisatsiooni väga efektiivseks, andes sel moel organisatsioonile olulise konkurentsieelise. Prahalad ja Hamel kitsendavad võtmekompetentside mõistet kolme kriteeriumiga (1990, lk 83–84):

- 1) võtmekompetents peab tagama juurdepääsu võimalikult laiale turule;
- 2) võtmekompetents peab andma märkimisväärse panuse väärtuse loomisel organisatsiooni kõige olulisemasse tootesse või toodetesse;
- 3) võtmekompetents peab olema unikaalne ja raskesti jäljendatav.

Goddard täiendas kriteeriumeid, lähtudes Barney (1986) tööst strateegiliste turutegurite kohta (Goddard, 1997, lk 46-47):

- 1) võtmekompetentsid määravad ära, mida me teeme teistest paremini või teistmoodi võrrelduna teiste organisatsioonidega;
- 2) võtmekompetentsid väljenduvad kõikide töötajate igapäevases käitumises ja ei tugine ainult väikesele osale talendikatele töötajatele ning kasvavad välja kollektiivsest õppeprotsessist;
- 3) võtmekompetentsid on pandlikud ja piisavad, juhtimaks erinevaid äritegevusi, tooteid või teenuseid ja pole seotud olemasoleva viisiga äri ajada, vaid on platvormiks ning stiimuliks arengule ja kasvule.

Võtmekompetentsid on võimekuste hierarhia kõrgeim tase ja on organisatsioonis laialt kanda kinnitanud. Need on oskused ja teadmiste valdkonnad mida jagatakse organisatsiooni erinevate üksuste üleselt ja on seotud organisatsiooni strateegiaga (Javidan, 1998,

lk 62). Üldjuhul ollakse seisukohal, et fookuse hoidmiseks tuleks piirduda viie kuni kuue (Prahalad & Hamel, 1990, lk 84) või isegi kahe kuni kolme prioriteetse võtmekompetentsiga (Edgar & Lockwood, 2009, lk 11), kuid on ka teistsuguseid seisukohti, mis peavad sellist lähenemist eksitavaks, tuues põhjuseks, et tänaste suurorganisatsioonide ärivaldkonnad on väga eripargelised, pakutavad teenused ning tooted on üha keerulisemad ja võtmekompetentside arvu minimeerimine ei saa olla eesmärgiks kui tehnoloogias, teenustes ja toodetes valitseb mitmekesisus ja keerukus (Granstrand, Patel & Pavitt, 1997, lk 9). Niisiis võib võtmekompetentse pidada organisatsiooniülesteks teadmiste ja oskuste kogumiks, mis läbivad võrgustikuna erinevaid organisatsiooni tasandeid, muutuvad ajas ja on tihedalt seotud organisatsiooni visiooni ja strateegiliste eesmärkidega. Autor nõustub seisukohaga, et võtmekompetentse saab olla piiratud arvul, sest nad on olemuselt valdkondade ülesed ja neid ühendavad.

Lisaks võtmekompetentside olemuse mõistmisele on vaja aru saada, mis neid organisatsioonis mõjutavad. Võtmekompetentside täpsemat seost teenuste ja protsessidega Prahalad ja Hamel oma käsitluses välja ei too ja Javidan (1998, lk 62-63) juhib tähelepanu, et võtmekompetentside definitsioon on liiga üldine ja kitsas, et seda praktikas sellisel kujul saab võtmekompetentside määratlemiseks edukalt kasutada. Ta arendab teemat edasi, jagades võtmekompetentse mõjutavad tegurid - ressursid, võimekused (*capabilities*), kompetentsid (*competencies*) ja võtmekompetentsid omavahel otsesesse ja väärtust kasvatavasse seosesse. Sarnast võtmekompetentside struktuuri toetab ka Ljungquist (2007, lk 400), kuid peab oluliseks välja tuua, et võimekused, kompetentsid ja ressursid on rohkem toetava iseloomuga. Ressursid on sisendid väärtusahelasse ja moodustavad võtmekompetentside vundamendi (Clardy, 2008, lk 390; Javidan, 1998, lk 63; Ljungquist, 2007, lk 76). Ressursside alla mõeldakse nii füüsilisi ressursse (nt varad, asukoht, seadmed jne), mittefüüsilisi ressursse (nt juhtkond, tööjõud, koolitus, kogemused jne) kui organisatsioonilisi ressursse (nt organisatsioonikultuur, maine jne).

Järgmise olulise teguri moodustavad võimekused, mis on kogu käsitluses kõige enam segadust tekitavaks komponendiks, kuna puudub selge erisus kompetentside ja võimekuste vahel (Javidan, 1998, lk 61). Erinevad autorid käsitlevad võimekuse mõistet ja seost kompetentsidega erinevalt. Osad näevad võimekustes organisatsiooni oskusi erinevate tehnolo-

loogiate või protsesside abil ühendatud ressursse ära kasutada ja mis lõpptulemusena väljenduvad äriprotsessides ja rutiinides ja tekivad aegade jooksul inimeste koostöö tulemusena, kes koondavad oma oskusi ressursside parimaks kasutamiseks, et pakkuda tooted või teenuseid (Javidan, 1998, lk 62-64). Sarnast käsitlust toetavad ka paljud teised autorid (Clardy, 2008, lk 390; Ljungquist, 2007, lk 75-76; Sanchez, 2004, lk 519). Teece (2012) käsitleb Javidani pakutud võimekusi tavaliste võimekustena (*ordinary capabilities*) mis on juurdunud rutiinsetes tegevustes, kujutades endast töötajate kollektiivseid teadmisi, kuidas tegevusi teostataks. Mida vanem ja suurem organisatsioon on, seda vähem sõltuvad need võimekused üksikutest töötajatest. Lisaks eristab Teece dünaamilisi võimekusi, mis on strateegilised ja eristuvad tavalistest võimekustest ning on võimekuste hierarhia tipus, määrates ära organisatsiooni võime integreerida, üles ehitada, ümber vormida sise- ja välimisi ressursse ning tavavõimekusi drastiliselt muutuvas ärikeskkonnas. Nii tavaliste, kui dünaamiliste võimekuste puhul on oluliseks ühendavaks tunnuseks nende muutuvus ajas. Winter (2003, lk 992) määratleb võtmevõimekusi põhitegevuse või põhitegevuste kogumina, mis annavad olulise sisendi organisatsiooni lõppväljundisse. Need on tegevused mida organisatsioon peab sooritama erakordselt hästi oma igapäevaste eesmärkide saavutamiseks. Võtmevõimekused on oma olemuselt unikaalsed, kaasavad erinevaid organisatsiooni tasandeid ja nendest moodustuvad võtmekompetentsid (Hafeez, et.al., 2002, lk 29). Kokkuvõtvalt võib öelda, et võimekused on oma olemuselt kompetentsid.

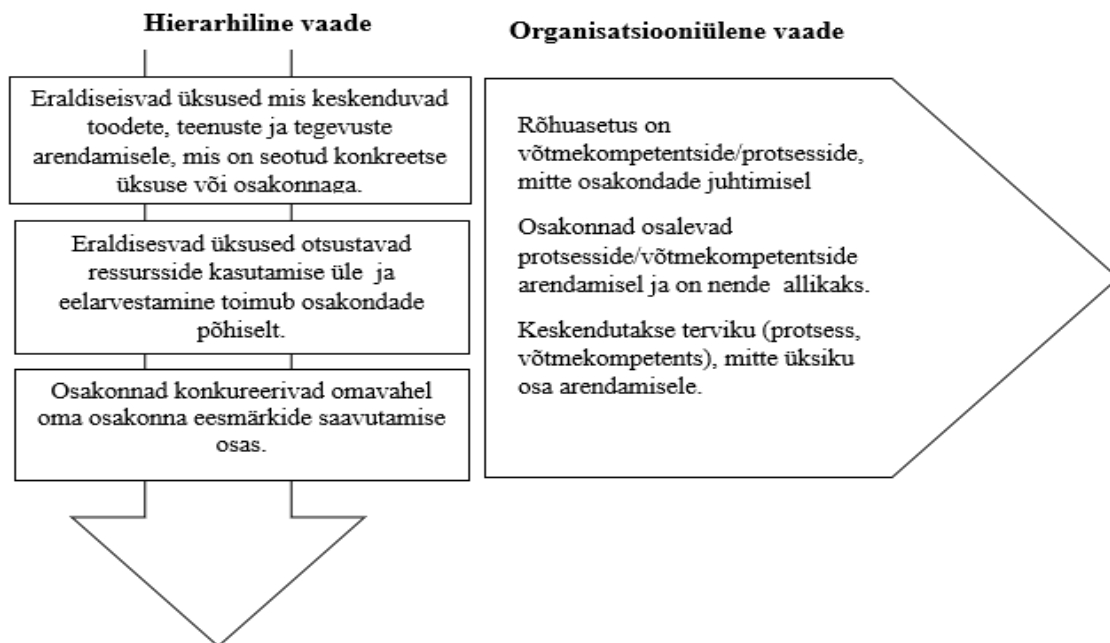
Võtmekompetentsidel põhinev lähenemine on tihedalt läbi põimunud kolmest teoreetilisest lähenemisest - ressursipõhine juhtimine, võtmekompetentsidel põhinev lähenemine ja dünaamiliste võimekuste kontseptsioon. Kõik kolm käsitlust toetavad seisukohta, et organisatsiooni ressursid, rutiinid, võimekused ja kompetentsid on omavahel tihedalt seotud ja erinevus seisneb eelkõige strateegilises lähenemises. Olulisematest erisustest annab ülevaate alljärgnev tabel (vt tabel 1.1 lk 11).

Tabel 1.1. Erinevate teoreetiliste lähenemiste sarnasused ja erisused

Teoreetiline käsitlus	Ressursipõhine käsitlusviis (RBV)	Võtmekompetentsidel põhinev käsitlusviis	Dünaamilistel võimekustel põhinev käsitlusviis
	1980 aastad	1990 aastad	1990 aastad
Koolkonna alusepanija/d	Barney, Wenerfelt	Prahalad ja Hamel	Teece, Pisano ja Shuen
Nägemusorganisatsioonist	ressursside ja võimekuste kogum	avatud süsteem, mis koosneb erineva taseme kompetentsidest ehk võimekustest	süsteem mida kujundavad rutiinid, protsessid ja ressursid
Strateegia	strateegiliste ressurside üle kontrolli omamine ja nende kasutamise maksimeerimine	varade ja võimekuste tulemusena kujunevate võtmekompetentside määratlemine, juurutamine, hoidmine ja arendamine	protsessides hõlmatud dünaamiliste võimekuste juurutamine, rakendamine ja pidev ressurside ümberkujundamine
Mida on vaja arendada	mittemateriaalseid varasid	seoseid mittemateriaalsete varade ja võimekuste vahel	seoseid mittemateriaalsete varade ja võimekuste vahel
Arendusprotsessi rõhuasetus	sisemistel jõududel põhinev	sisemistel ja välimistel jõududel põhinev	sisemistel ja välimistel jõududel põhinev

Allikas: Barney, 1991; Prahalad ja Hamel, 1990; Teece, Pisano ja Shuen 1997; Teece, 2019; Wenerfelt 1984, autori koostatud.

Konkurentsieelise loomiseks tuleb võtmekompetentsid esmalt määratleda ning seejärel neid järjepidevalt arendada, mis eeldab tippjuhtide eestvedamisel juhitud tegevusplaani (Prahalad & Hamel, 1990, lk 91; Srivastava, 2005, lk 61). Kõige suuremaks takistuseks võtmekompetentsidel põhineva juhtimise rakendamisel on suurorganisatsioonidele iseloomulik üksuste põhine juhtimine ehk nn “silotornistumine”, (Prahalad & Hamel 1990, lk 85-86). Sellistes organisatsioonides asuvad autonoomsed üksused on keskendunud eelkõige oma üksusega seotud tegevustele, eesmärkidele ja arengutele. Sarnane takistus on iseloomulik ka protsessipõhise juhtimise juurutamisel (Palmberg, 2010), kuna nii protsessid kui võtmekompetentsid on oma iseloomult organisatsiooniülesed, läbides erinevaid osakondi, tegevusi ja struktuurseid kihte. Hierarhilise lähenemise puhul kaob ära terviklik pilt organisatsioonist, osakondadele on prioriteediks oma üksusega seotud eesmärkide täitmine ja vastutusvaldkonnas olevate tegevuste parendamine, mis ei pruugi aga olla esmaoluline organisatsiooni kui terviku huvides (vt joonis 1.1 lk 12).



Joonis 1.1. Hierarhilise juhtimisstruktuuriga kaasnevad takistused organisatsiooniüleste tegevuste juurutamisel Allikas: Prahalad ja Hamel, 2009; Palmberg, 2010, autori koostatud

Teooriast tulenevalt võib autori arvates väita, et võtmekompetentsidel kui kogumil organisatsiooniüleste teadmistest, oskustest, võimetest on organisatsioonis keskne roll lõppkliendile väärtuse loomisel ja nad on tihedalt seotud firma strateegiliste eesmärkidega, võtmetoodete ja/või teenustega, ressurssidega, võimekustega ja töötajate individuaalsete pädevuste ehk kompetentsidega. Nende määratlemine on eriti oluline just nendes organisatsioonides, kes näevad ennast valdkonna suunanäitajatenä. Võtmekompetentsid läbivad kõiki organisatsiooni tasandeid, on unikaalsed ning iseloomulikud konkreetsele organisatsioonile. Võtmekompetentse mõjutavateks teguriteks on füüsilised- ja inimressursid, tavavõimekused ehk rutiinid, mille kõrgemaks tasemeks on võtmevõimekused, millest võtmekompetentsid välja kasvavad. Töötajate panustamisel luuakse ühtne oskuste ja teadmiste kogum, mis tagab organisatsiooni toimimise kiirelt muutuv maailmas, kus tehnoloogial on üha mõjuvõimsam roll. Tulevikus edukas organisatsioon on avatud, teadmistel ja pideval uute oskuste omandamisel põhinev süsteem mis on võimeline hakkama saama keerulises ja kiirelt muutuv keskkonnas ning suudab luua hästi toimiva organisatsioonilise võrgustiku. Takistuseks võib olla olukord, kui organisatsiooni struktuur on

üles ehitatud üksuste, mitte väärtusloome põhiselt ja keskendutakse üksikute kompetentside arendamisele nägemata tervikut. Võtmekompetentside juhtimine ja arendamine organisatsioonis on tippjuhi ülesanne ja seda ei saa delegeerida. Väheolulised arendused ei loo võtmekompetentsidele erilist lisaväärtust ja seepärast peab olema nende arendamine organisatsioonis erilise tähelepanu all.

1.2 Meetodid ja raamistik võtmekompetentside määratlemiseks

Võtmekompetentside määratlemisega on organisatsioonides hakatud tegelema alles viimastel aastakümnetel ja seni on pigem keskendatud töö sooritamiseks vajalike individuaalsete pädevuste ehk kompetentside väljaselgitamisele ja arendamisele. Võtmekompetentse ei saa kirjeldada läbi üksikute töötajate pädevuste kuna nad on osa terviksüsteemist ja nende määratlemiseks tuleb kasutada teistsuguseid tehnikaid kui individuaalsete kompetentside puhul (Clardy 2008). Võtmekompetentside määratlemist tuleb alustada seega organisatsiooni, mitte üksikindiviidi tasandilt.

Magistritöös sünteesimise alla võetud võtmekompetentside määratlemist kajastavad juhtumiuuringud esindavad autori valikulist läbilõiget aastatel 1996 kuni 2014 (vt lisa 1). Enamus uuringuid on teostatud eraettevõtetes, kaks nendest avaliku sektori organisatsioonis, millest üks (Hussain, Russell & Haddad, 2014) ei jõudnudki võtmekompetentside määratlemiseni. Suurbritannia teadlase Hafeezi raamistik võtmekompetentside määratlemiseks on üks tuntuimatest ja oma esmaselt pakutud lähenemist (Hafeez *et.al.*, 2002) on ta järgnevatel aastatel edasi arendanud (Hafeez & Essmail, 2007). Hafeezi pakutud struktureeritud metoodikat kasutas oma võtmekompetentside väljaselgitamisel rahvusvaheline, metalli ja plastiktoodete tootmise ja müügiga tegelev, 50 miljoni naelase aastakäibega rahvusvaheline organisatsioon (Hafeez, *et al.*, 2002, lk 32) ja riigiettevõtte, mis vastutab ajaloomälestiste, sh ehitiste rekonstrueerimise eest (Hafeez & Essmail, 2007, lk 535). Hafeez seob omavahel teooriad Prahaladi ja Hameli (1990) võtmekompetentsidest ja dünaamilistest võimekustest (Teece, 1997). Kirjeldatud mudelis on ressursid sisendiks võimekustele. Osa võimekusi on olulisemad ja neid kirjeldatakse kui tegevustaseme võtmevõimekusi, mida iseloomustab oluline panus lõpptootesse või teenusesse ja ainult nendest võtmevõimekustest kujunevad välja võtmekompetentsid, mis on unikaalsed ja läbivad organisatsiooni erinevaid tasandeid. Hafeez (2002) pakub oma uurimistöös välja kolme etapilise raamistiku võtmekompetentside määratlemiseks:

etapp 1: võimekuste identifitseerimine;
etapp 2: võtmevõimekuste määratlemine;
etapp 3: võtmekompetentside määratlemine.

Võtmevõimekuste väljaselgitamiseks identifitseeriti esmalt kriitilised ärivaldkonnad (*key business function*), seejärel iga kriitilise ärivaldkonna võtmevõimekused, mille valideerimiseks kasutati viite finantsilist ja mittefinantsilist kriteeriumit, mis valiti välja organisatsiooni strateegiat ja eesmärke silmas pidades ja valideerimise tulemusena moodustus nimekiri kriitiliste ärivaldkondade 20-st tegevustasandi võtmevõimekusest. Seejärel hinnati nende võtmevõimekuste integreerituse taset, mille all mõeldi organisatsiooni tegevustasandi paindlikkust, kasutades neljaastmelist hindamisskaalat. Suurima tulemuse saanud kaheksa võtmevõimekust märgiti ära kui erakordselt kõrge koostöövajadusega võimekused, mida iseloomustas lai kaasatus erinevatesse kriitilistesse äriprotsessidesse. Seejärel toimus uus valideerimine, mille tulemusena hinnati kaheksa võtmevõimekuse erilisust samal skaala ja jõuti nelja kompetentsini. Võtmekompetentside jõudmiseks hinnati saadud kompetentside strateegilist paindlikkust kasutades valideerimise kriteeriumitena ressursside taaskasutusvõime ja rutiinide reorganiseerimise taset. Lõpptulemusena määratleti kaks võtmekompetentsi (Hafeez, 2002 lk 31-34), mida iseloomustasid lihtne paindlikkus ja ümberkujundamisvõime tulevikku suunatud arendustegevustes.

Ryan (1999, lk 70) väidab omalt poolt pakutavas raamistikus, et võtmekompetentsid eksisteerivad nii organisatsiooni kui ka individuaalsel tasandil ja need on mõistlik omavahel siduda kuna nad täiendavad teineteist. Individuaalsete kompetentside seose väljaselgitamise olulisuseni jõuab ka Hafeez oma 2007 aastal kirjeldatud uuringus, mis on edasiarendus tema esmasest mudelist (2002) ja leiab, et individuaalsed kompetentsid mängivad olulist rolli võtmekompetentside määratlemisel ja lisab oma esmasest uuringus pakutud kolmeastmelisele metoodikale etapi individuaalsete kompetentside väljaselgitamiseks ja sidumiseks võtmekompetentsidega (2007, lk 530-534). Ka Ryan (1999) soovib võtmekompetentside määramist etapipõhiselt, kuid kui Hafeez (2002, lk 31–34; 2007, lk 534) eelistas valdavalt kasutada kvantitatiivseid uurimismeetodeid, siis Ryan kasutab fookusrühmade uuringuid, intervjuusid võtmeisikutega ja sõnastab võtmekompetentsi jõudmiseks läbitavad etapid lahti detailsemalt (Ryan, 1999, lk 63):

etapp 1: selge sõnastuse kokkuleppimine, mida võtmekompetentside all mõeldakse;

- etapp 2: ajurünnakud fookusrühmades välja selgitamaks, mida organisatsioon teeb kõige paremini;
- etapp 3: uuringud klientide seas ja arutelud riigiametnikega, konkurentide esindajatega ja koostööpartneritega omandamaks väljaspool olevat vaadet organisatsiooni nõrkustest ja tugevustest;
- etapp 4: tagasiside võtmekompetentside kohta tippjuhtidelt;
- etapp 5: saadud info valideerimine sisu ja kriteeriumi vastu;
- etapp 6: uue fookusgrupi loomine, selgitamaks välja kuidas saavutada täiendavaid vajalikke võtmekompetentse;
- etapp 7: ettepanekute tegemine võtmekompetentside ülevaatamiseks tulevikus.

Mõlema lähenemise puhul peavad autorid oluliseks võimekuste valideerimist ja lisaks eesmärkidega seotud kriteeriumitele ka finantsnäitajate kasutamist, kuna organisatsioon peab olema kindel, et valitud võtmekompetentside avaldavad mõju ka kasumile (Ryan, 1999, lk 71). Ryani kirjeldatud raamistikku oma võtmekompetentside määratlemisel kasutas *Chemical Group of Monsanto*, mille tulemusena määratleti kuus võtmekompetentsineli tehnilist, valdkonnaspetsiifilist võtmekompetentsi ja kaks strateegilist võtmekompetentsi (McNerney, 1995, lk 5). Hafeez jõuab oma mõlema uurimistöö tulemusena kahe võtmekompetentsini (2002, lk 34; 2007, lk 541–542). Enamus uurimustööde tulemusi (vt lisa 1) toetab teoreetilist käsitlust, et võtmekompetentse saab olla piiratud arv, mis rõhutab nende prioriteetsust organisatsioonis.

Edgar ja Lockwood (2009) selgitasid oma uuringus välja nelja tehnoloogiavaldkonna suuorganisatsiooni võtmekompetentsid, kasutades andmekogumise meetoditena dokumendianalüüsi ja intervjuusid organisatsioonide võtmeisikutega. Esimeses etapis, võtmekompetentside mõjuulatuse kindlaksmääramiseks, teostasid kahe-kolmeliikmelised meeskonnad dokumendianalüüsi võtmekompetentside põhielementide määramiseks ja sisendiks olid nii organisatsioonisiseseid (aastaraamatu, uuringud jt) kui organisatsiooni-väliseid materjalid (tootekataloogid, toodete kirjeldused jt) ning selle tulemusena loodi kompetentside mõjuulatuse tabel. Seejärel koostati valideerimise tulemusena skeem mis kirjeldas võtmekompetentside elemente ja nendevahelisi seoseid. Viimases etapis toimusid struktureeritud intervjuud tippjuhtidega, eesmärgiga välja selgitada nende nägemus, kuidas mõjutab tulevik organisatsiooni võtmekompetentse. Sarnaselt Hafeezi ja Essmaili

(2007) ja Ryaniga (1999) sidusid Edgar ja Lockwood (2009) oma võtmekompetentsid individuaalsete kompetentsidega. Soome ülikoolis toimunud võtmekompetentside määratlemise katse aga kahjuks tulemuseni ei jõudnud (Hussain *et al.*, 2014) ja põhjuseks võib pidada autori arvates just liigset keskendumist individuaalsetele kompetentsidele ja selge metoodika puudumist.

Ljungquist (2007, lk 240) pidas oluliseks kaasata võtmekompetentside määratlemise uuringusse lisaks tippjuhtidele ka võtmekliente, põhjendades seda väitega, et ainult kliendid oskavad kõige paremini anda hinnangut võtmekompetentside unikaalsusele, ulatuslikkusele ja kaasatusele. Tema analüüsitud juhtumiuuringus osalesid lisaks tippjuhtidele ka võtmekliendid, andes viie astmelisel Likerti skaalal omapoolse hinnangu, kuidas valitud võtmekompetentsid on kooskõlas püstitatud kriteeriumitega.

Magistritöös käsitletud uuringutest võib järeldada, et võtmekompetentside määratlemise eeltingimuseks on selge ülevaadete omamine organisatsiooni kõige olulisematest toodetest ja teenustest ja põhjuste mõistmine, miks klient konkreetse toote või teenuse kasuks ostuotsuse teeb?

Võtmekompetentside väljaselgitamiseks erinevates uuringutes (vt lisa 1) on kasutatud suhteliselt sarnase ülesehitusega raamistikku ja uuringute tulemused toetavad teooria esimeses peatükis välja toodud seisukohta, et võtmekompetentse saab olla piiratud arv, mis rõhutab nende prioriteetsust organisatsioonis ja neile iseloomulikeks jooneteks olid: organisatsiooniülesus, organisatsiooni väärtusahela läbimine horisontaalselt ja oluline panus organisatsiooni võtmetoodetesse või teenustesse. Võtmekompetentside arvu piiratuse hoidmiseks on soovitatav tagada piisav üldistusaste ning arvestada asjaoluga, et kuna neid semantiliselt kirjeldatakse tihti erinevalt, on oluline sõnastustes enne uuringuga alustamist kokku leppida, (Marino 1996, lk 50), et üheselt mõistetavat tulemust saavutada.

Kõige olulisemaks tuginedes antud töös analüüsitud uuringutele, peetakse võimekuste nimekirja koostamist, mida seejärel prioritseeritakse finantsiliste ja mittefinantsiliste mõõdikute abil, et välja selgitada, millised võimekused on olulisema kaaluga ja millest kujunevad võtmekompetentsid. Võtmekompetentside määratlemise raamistik on sarnasteks sammudeks – võimekuste nimekirja koostamine ja nende prioritseerimine kriteeriumite abil, et välja selgitada võtmevõimekused võtmekompetentside määratlemiseks. Osades uuringutes on kaasatud ka kliente võtmekompetentside määratlemisel (Ljungquist, 2007,

lk 240), teistes uuringutes ei peeta seda vajalikuks, samuti on osades uuringutes üheks osaks ka individuaalsete kompetentside sidumine võtmekompetentsidega (Hafeez, *et al.*, 2007, Ryan 1999) teised ei ole seda oma raamistikku lisanud.

Uuringutes on kasutusel erinevad on andekogumise ja analüüsimise meetodid, detailsuse aste ja uuringusse kaasatud osapooled. Teooriast selgus, et võimekused olid kõige rohkem segadust tekitavaks komponendiks võtmekompetentse mõjutavatest teguritest kuna puudub selge erisus kompetentside ja võimekuste vahel (Javidan, 1998, lk 61) ja seda võib järeltada ka autori poolt vaatluse all olevate uuringumetoodika kirjeldustest. Hafeez (2007), kelle metoodika on uuringutest kõige detailsemini kirjeldatud, on jätnud üldsõnaliseks kirjelduse selle osa, kuidas toimub esmatasandi võimekuste väljaselgitamine, mainides ainult, et nimekiri koostati koostöös tippjuhiga. Samas on võtmevõimekuste väljaselgitamine kogu metoodika üks olulisemaid ja autori arvates kõige huvipakkuvamaid etappe, kuna sellest sõltub lõpptulemuse usaldusväärsus. Autor peab vajalikuks märkida, et uuringus kirjeldatud meetodid, kuidas erinevad sammud uuringutes võtmekompetentside leidmiseks läbiti, olid suhteliselt puudulikult kirjeldatud ja jätavad väga palju tõlgendamisruumi, mis teeb otsustusprotsessi, millist lähenemist eelistada, keeruliseks. Vaid üksikutes vaatluse all olnud uuringutes (Ljungquist, 2007, lk 241; Marino, 1996, lk 44) kirjeldati üldsõnaliselt küsimusi, mida kasutati võtmevõimekuste määratlemise erinevates etappides. Puuduvad ka andmeid selle kohta, mis muutuseid on võtmekompetentside määratlemine organisatsioonides kaasa toonud, kuidas on neid edasi arendatud ja kas see on aidanud kaasa konkurentsieelise säilitamisele või kasvule.

1.3 Avalikus sektori eripära ja võtmekompetentside roll avalikus sektoris

Avalik- ja erasektor on oma loomult erinevad. Avalik sektor peab looma koostöösuhteid organisatsioonide ja sidusgruppidega oma eesmärkide saavutamiseks, erasektor peab saavutama konkurentsieelise teiste, samas valdkonnas tegutsevate organisatsioonide ees. Kui erasektor keskendub konkreetsele organisatsioonile ja strateegiale, siis avalik sektor peab arvestama olulisemalt laiemat konteksti mis tihti väljub ühe organisatsiooni piiridest ja tegelema nii sotsiaalsete kui ka keskkonnaprobleemidega ning muutustega, mis tulene-

vad poliitilistest otsustest (Alford & Greve, 2017, lk 3–4). Avaliku sektori mõjutatus poliitilistest otsustest võib kaasa tuua vastuolu püstitatud eesmärkidega ja tehtavad otsused ei pruugi alati olla majanduslikult kõige efektiivsemad, kuna otsene vajadus kasumit teenida puudub. Erasektorit tõukab efektiivsusele tarbijate nõudlus ja surve hinna alandamisele, et teenida aktsionäridele kasumit, avalikus sektoris puudub selleks otsene vajadus ja suund peaks olema hoopiski koostööl, et pakkuda paremat avalikku teenust (Nutt 2020, lk 291–293). Konkurents avalikus sektoris ei toimu mitte kliendi, vaid eelkõige rahaliste ja mitterahaliste ressursside üle. Eelarveliste vahendite üle toimub konkurents teiste avaliku sektori asutustega ja tööjõuressursi osas nii avaliku- kui erasektoriga (Makkonen, 2008; Nutt, 2020, lk 293). Hoolimata erisustest ja strateegiliste eesmärkide eripärast on mõlema sektori puhul olulisteks teguriteks väärtus, mida oma tegevusega luuakse, keskkond ja organisatsioonilised võimekused (Alford & Greve, 2017, lk 3–4). Avaliku väärtuse pakkumiseks peab avalik sektor talle usaldatud ressursse võimalikult efektiivselt kasutama ja võtmekompetentsidel põhinev lähenemine aitaks avalike sektori organisatsioone muuta paindlikumaks, kohanemisvõimelisemaks ja ettevõtlikumaks (Horton, Hondegheem & Farnham, 2002) ning parandada efektiivsust, mida mõned analüütikud peavad ligikaudu 20% võrra madalamaks kui äriettevõtetes (Successful strategy execution for public sector firms: Key components to focus on, 2018). Autori arvates võib väita, et nii avalik- kui erasektor on huvitatud ressursside efektiivsest kasutamisest ja on vähe- mal või suuremal määral mõjutatud kliendist, kellele loodavat väärtust luuakse.

Avaliku sektori puhul ei ole põhjus tagajärg seosed nii selged ja arusaadavad kui erasektori puhul, kuna tegurid, mis otsuseid mõjutavad, ei ole alati põhjustatud kliendi käitumisest. Avaliku sektori mõjutava väga sageli seotud huvigruppide erinevad ja tihti vastandlikud, segadust tekitavad ootused ning sidusgruppide manipulatsioonid (Nutt, 2019, lk 294). Keerukust lisab ka olukord, et kõigil kodanikel on nn osalus avalikku teenust pakkuvas organisatsioonis, mis eeldab arutelusid ja diskussiooni kodanikega ja avalikku ning läbipaistvat otsustusprotsessi, mis omakorda muudab otsuseni jõudmise aeganõudvaks ja keeruliseks. Olulisemad erisused avaliku ja erasektori on kirjeldatud tabelis 1.3 (vt tabel 1.3, lk 19).

Tabel 1.3. Era- ja avaliku sektori erisused

	Avalik sektor	Eraettevõtted
Eesmärgid	eesmärkide paljususe, mitmekesisuse ning tihti ka vastuolulisuse	üldjuhul selged ja järjepidevad eesmärgid
Autoritaarsus	enamasti autokraatlik, rohkem tsentraliseeritud või keskelt juhitud	üldjuhul demokraatlik, rohkem detsentraliseeritud.
Keskkond	mõjutatud seadusandlusest ja poliitilistest otsustest	vaba turumajandus, juhitud ostu-otsuseid tegevate inimeste kaudu
Klient	ei nõua ja tihti ei võimalda kliendi huvidega arvestamist	otsused mõjutatud kliendi käitumisest
Otsustusprotsess	vähem paindlikkust ja autonoomsust otsustamisel, piirangud otsuste tegemisel, nõue läbi-paistvusele	suurem vabadus, sõltumatus ja paindlikkus, kaasamine otsustamisel
Innovatsioon	eeldab bürokraatlikke ja poliitiliste takistuste ületamist innovatsioonifaasis	loovad väärtus innovatsiooni kaudu ja otsivad selleks võimalusi ka ressursside otsesel puudumisel
Riskide võtmine	kalkuleeriv, võetakse suuri organisatsioonilisi riske ilma suuri personaliriske võtmata.	eeldab nii suurte personali kui finantsriskide võtmist, kuid püüdleb nende minimeerimise poole
Rahastamine ja kasum	ressursid piiratud, ei ole kasumimotivatsiooni, juhitud poliitilistest ja sotsiaalsetest eesmärkidest	orienteeritud kasumile, kuna väike kasum piirab tegutsemisvabadust ja teeb raskemaks riskide võtmise

Allikas: Kearney, Hisrich & Roche. 2009, lk 29; Nutt, 2020, lk 292, autori koostatud

Võtmekompetentsidel põhinev juhtimine mis on väidetavalt laialt kasutusel Ameerika Ühendriikides ja Suurbritannia avalikus sektoris, ei ole oluline ainult äriettevõtetele vaid ka avalikule sektorile, kuid tõendeid selle rakendamise kohta avalikus sektoris on vähe (Horton *et al.*, 2002, lk 5–12; Horton, 2000). On arvamusi mis väidavad, et avalik sektor teeb alles esimesi samme võtmekompetentsidel tugineva juhtimistooriaga tutvumisel ja põhjus võib peituda selles, et strateegiline juhtimine avalikus sektoris ei ole nii olulise kaaluga kui äriettevõtetes ning rõhuasetus on eelkõige individuaalsetel, mitte võtmekompetentsidel. Sellisele järeldusele jõuti Belgia raudteed opereerivas avaliku sektori asutuse uurimistulemuste kokkuvõttes (Hondegheem & Vandermeulen, 2000, lk 351). Viis aastat hiljem toimunud era- ja avaliku sektori organisatsiooni kompetentside arendamise uuringu tulemustest selgus, et 87% kasumit mitte tootvatest organisatsioonidest väitsid ennast olevat määratlenud organisatsiooni võtmekompetentsid ja pidasid seda kõige olulisemaks arengustrumendiks organisatsioonis (Mulder, Weigel & Collins, 2007, lk 14). Uuring viidi läbi 13 Euroopa Liidu liikmesriigis ja oluline on mainida, et uuringust ei

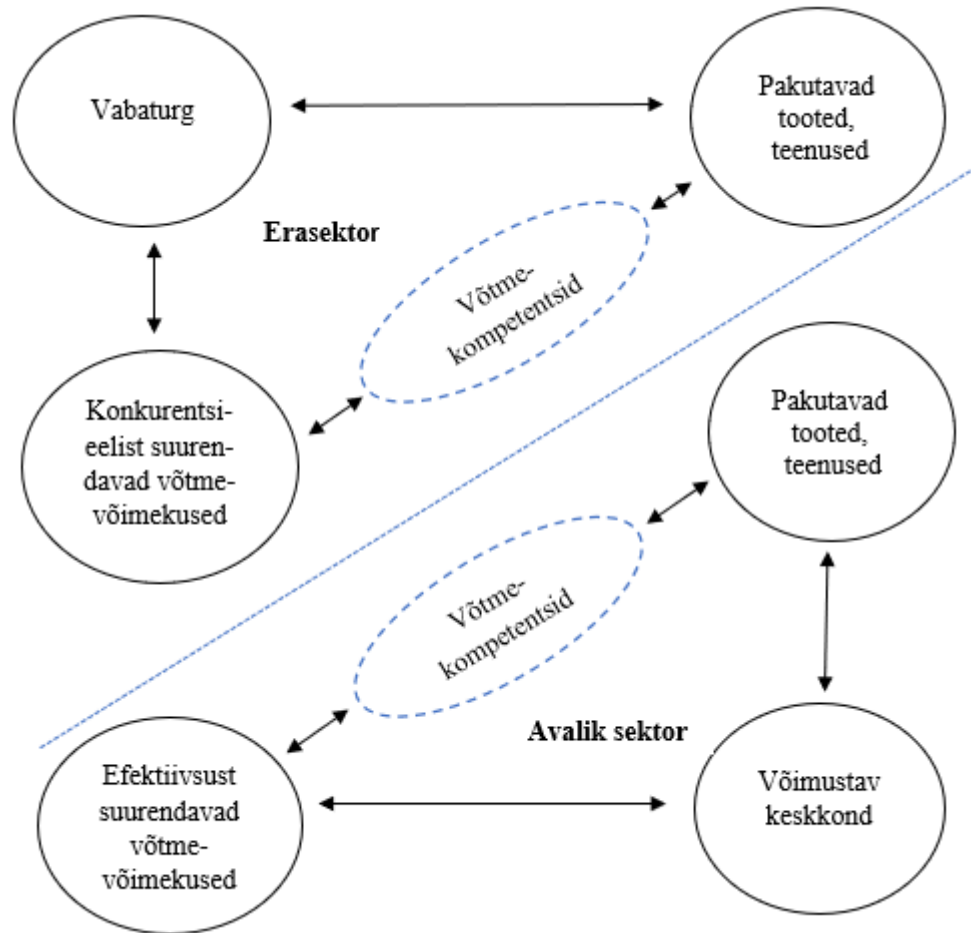
selgu, mida konkreetselt on mõeldud võtmekompetentside all ja samuti puuduvad tõendid selle kohta, et avalikus sektoris toimunud võtmekompetentside määratlemine toetab Prahaladi ja Hameli (1990) teoreetilist käsitlust.

Võtmekompetentside määramisel tuleb esmalt selgitada välja organisatsiooni võtmevõimekused, millede ülesandeks äriorganisatsioonis tagada kasum ja kindlustada turupositsiooni (Hafeez *et al.*, 2002). Võtmekompetentside määratlemine on oluline ka avalikus sektoris, et aru saada, millele on vaja keskenduda ja kuhu ressursi suunata, et tuleviku väljakutsetega hakkama saada (Melián-González *et al.*, 2010, lk 103). Avalikku sektorit, erinevalt erasektorist ei mõjuta turukonkurents, vaid võimustav keskkond, mille all Alford ja Greve (2017) käsitlevad poliitilist olukorda, õigusruumi, eelarvepiirangud jm keskkonda mõjutavaid jõudusid, milles avaliku sektori ettevõtted tegutsevad. Seega on võtmevõimekuste ülesanne avalikus sektoris aidata kaasa ühiskonnale loodava avalikku väärtuse pakkumisele, tehes seda võimalikult efektiivselt.

Avaliku sektori organisatsioon peab sarnaselt äriorganisatsiooniga omama selget ülevaadet organisatsiooni eesmärkidest ja teenustest mida ta pakub ning mõistma, millised teenused on olulisemad kui teised, mis tegevused olulisemaid teenuseid kõige rohkem mõjutavad ja millistesse ressurssidesse, protsessidesse, võimekustesse on kõige olulisem panustada (Melián-González *et al.*, 2010, lk 103). Autori arvates ei ole võimalik avalikus sektoris võtmekompetentse määratleda, kui organisatsioon ei oma selget ülevaadet oma protsessidest ja teenustest ning ei mõista, mis väärtust ta nende kaudu lõppkasutajatele ehk klientidele loob.

Tulenevalt Prahaladi ja Hameli (1990) võtmekompetentside teooriast kujuneb kõige uniikaalsemast ja lõppväljundisse kõige suuremat panust andvast võtmevõimekusest võtmekompetents, olles autori arvates nn strateegiliseks vahelüliks suurepärase teenuse, toote osutamisel või avalikku väärtuse loomisel. Kui eraettevõtete puhul on võtmekompetentside määratlemise viimases etapis oluline kaasata kliendid, eristamaks võtmekompetentseid, mis loovad kliendile väärtust, on erakordsed ja tagavad juurdepääsu erinevatele turudele (Ljungquist, 2007, lk 240), siis avaliku sektori puhul mängivad olulist rolli erinevad sidusgrupid. Avaliku sektori põhiülesandeks on vormida ja kujundada klientidele mõeldud väärtuspakkumist, mille osutamisel on sidusgruppide osalemine mõõdapääsmatu (Alford & Creve, 2017, lk 17) ja teha seda talle eraldatud ressurssidega võimalikult

efektiivselt ja tulemuslikult (Mandl, Dierx, & Ilzkovitz, 2008). Tulemuslikkuse mõõtmine on aga oluliselt keerulisem kui efektiivsuse mõõtmine, kuna tulemuslikkust ehk loodavat väärtust mõjutab võimustav keskkond (vt joonis 1.2 lk 20).



Joonis 1.2. Võtmevõimekuste roll ja seos võtmekompetentsidega avalikus- ja erasektoris
Allikas: Alford & Greve, 2017, lk 4–6, autori kohandatud

Võtmekompetentside ülesandeks avalikus sektoris ei ole konkurentsieelise loomine, nad aitavad organisatsioonil keskenduda efektiivse ja jätkusuutliku avaliku väärtuse pakku-misele milleks organisatsioon on ellu kutsutud. Kui erasektoris on oluline kaasata toodete arendamisprotsessi lõppkasutajad, siis avaliku sektori puhul on olulisem erinevate strateegiliste sidusgruppide kaasamine, kes aitavad kaasa avaliku väärtuse pakku-misele. Avalik sektor peab keskenduma eelkõige ühiskonna, mitte üksikindiviidide heaolule ja seda tuleb arvestada koostööl strateegiliste sidusgruppidega.

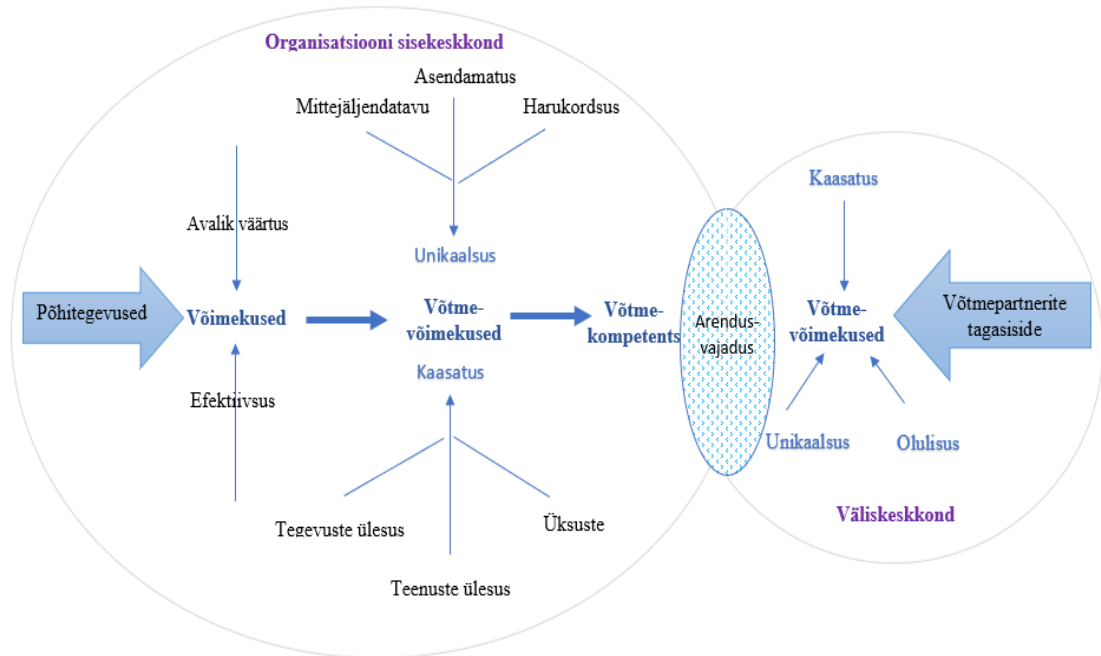
etapp 1: põhitegevused ehk rutiinid on sisendiks, milles lähtuvalt koostatakse võimekuste nimekiri. Võimekused on tegevused, mida organisatsioon peab erakordselt hästi sooritama, et täita püstitatud strateegilisi eesmärgi;

etapp 2: võimekuste puhul hinnatakse nende panust organisatsiooni eesmärkide saavutamisel (avalik väärtus ja efektiivsus) finantsiliste ja mittefinantsiliste kriteeriumite abil ja selle tulemusena moodustub nimekiri võtmevõimekustest;

etapp 3: võtmekompetentside määratlemiseks hinnatakse võtmevõimekuste unikaalsust ja kaasatust organisatsioonis;

etapp 4: määratletud võtmekompetentsidele annavad tagasisidet unikaalsuse, olulise ja kaasatusega seoses võtmepartnerid;

etapp 5: arendusvajaduste väljatoomisel tuginetakse võtmepartneritelt saadud tagasisidele ja võtmekompetentside määratlemise protsessi käigus ilmnunud kitsaskohtadele.



22

Autori poolt pakutavast võtmekompetentside määratlemise raamistikust on välja jäetud individuaalsete kompetentside määratlemine, mida osad uurimustööd toetavad (Hafeez & Essmail, 2007, lk 543–541; Ryan, 1999, lk 70) ja mis autori arvates on oluline, kuid nõuab oluliselt rohkem ajalist ressursi, kui antud uurimustöö maht võimaldab. Autor soovib liikuvuse planeerimisega seotud individuaalsed kompetentsid kindlasti järgnevalt määratleda, et võtmekompetentside arendamisega organisatsioonis terviklikult tegeleda.

Magistritöö teoreetilises osas jõudis autor järeldusele, et võtmekompetentsid kujutavad endast kogumit organisatsiooniülestest teadmistest, oskustest ja võimetest mis mõjutavad oluliselt pakutavat teenust või toodet. Nad on organisatsiooniülesed ja konkreetsele organisatsioonile iseloomulikud, ajas muutuvad, loomult paindlikud ja valmistavad organisatsiooni ette tulevikumuudatusteks. Võtmekompetentse mõjutavateks teguriteks on rahalised ja mitterahalised ressursid mis moodustavad võtmekompetentside vundamendi, võimekused ja individuaalsed kompetentsid, mis mõjutavad võtmevõimekusi. Võimekused jagunevad omakorda tavavõimekusteks ja võtmevõimekusteks. Võtmekompetentside määratlemise kõige olulisemaks etapiks on võimekuste nimekirja koostamine ja nende all mõeldakse tegevusi, mida organisatsioon erakordselt hästi peab sooritama oma teenuste või toodeta pakkumiseks ja mida prioritseeritakse finantsiliste ja mittefinantsiliste kriteeriumite abil, et välja selgitada võtmevõimekused. Võtmevõimekused on unikaalsed, organisatsioonispetsiifilised ja kõige erilisematest organisatsiooniülestest võtmevõimekustest moodustuvad omakorda võtmekompetentsid. Võtmekompetentside määratlemine on oluline nii äri- kui avaliku sektori organisatsioonides - erasektoris loovad võtmekompetentsid organisatsioonile pikaajalise konkurentsieelise, avalikus sektoris aitavad nad kaasa konkreetse valdkonnaga seotud avaliku väärtuse loomisele ja ressursside efektiivsele kasutamisele.

Erinevus võtmekompetentside määratlemisel avalikus- ja erasektoris väljendub eelkõige prioritseerimisel kasutatavate kriteeriumite sisus ja uuringu valimis. Erasektor saab kasutada finantsiliste kriteeriumitena konkreetseid finantssuhtarve nagu käibe- ja omakapitali kasumlikkus, müügitulu vm, avalikus sektoris tuleb kasutada tunduvalt loomingulist lähenemist, kuna ressursside kasutamise efektiivsuse hindamine loodava avaliku väärtusega seostatuna, ei ole nii lihtsalt mõõdetav. Objektiivsema tulemuse saamiseks soovib

autor erasektoris kaasata uuringu valimisse võtmekliendid ja avalikus sektoris valimit laiendada strateegiliste võtmepartneritega.

Võtmekompetentside määratlemine avalikus sektoris on autori arvates võimalik tulemuslikul läbi viia vaid siis, kui organisatsioon on kirjeldanud oma protsessid ja teenused ning kokku leppinud strateegilised suunad ja eesmärgid. Ülevaate omamine oma protsessidest ja teenustest loob valmisoleku võtmekompetentside määratlemiseks. Kõige suuremateks takistusteks võtmekompetentside määratlemisel võib osutuda hierarhiline struktuur, mis on iseloomulik Eesti avalikule sektorile ja mis takistab suure pildi nägemist ning killustab juhtimist. Empiiriliste uuringute vähesus ja mõju-uuringute puudumine ning võtmekompetentside määratlemisega kaasnev ressursikulu võib olla põhjuseks, miks tippjuhid võivad otsustada teemaga mitte tegeleda.

2. UURING MAANTEEAMETI VÕTMETKOMPETENTSIDE MÄÄRATLEMISEKS

2.1 Ülevaade Maanteeametist ja võtmekompetentside määratlemise metoodika

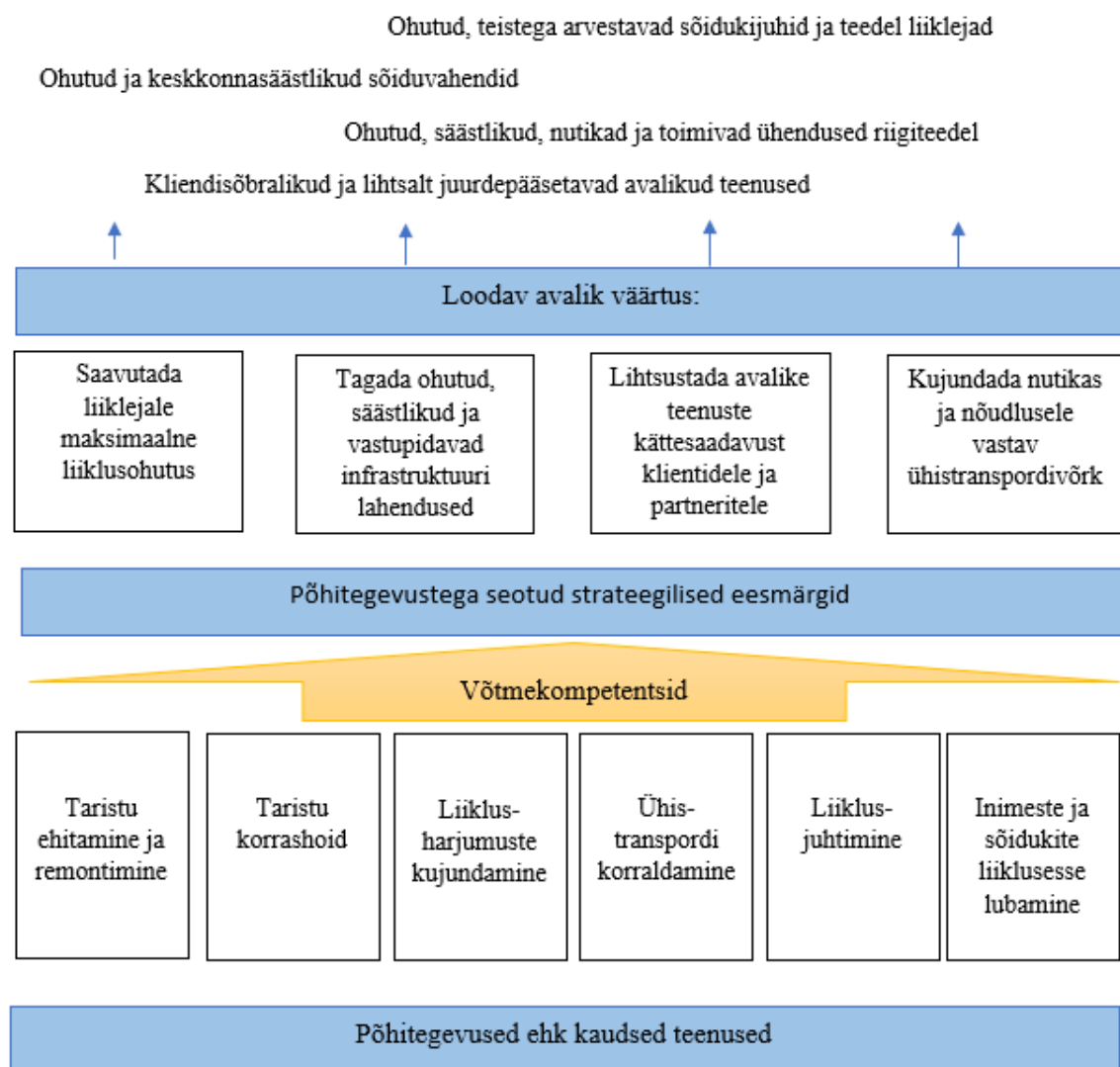
Maanteeamet, Veeteede Amet, Lennuamet ja Tehnilise Järelevalve Ameti on Eesti transpordisüsteemi kujundavad rakendusasutused, kuuludes Majandus-ja Kommunikatsiooniministeeriumi haldusalasse. Maanteeameti visiooniks on saada kompetentsikeskuseks liiklejatele ja partneritele (Maanteeamet, 2019) aga organisatsioonis puudub üheselt mõistetav arusaam, millised võtmekompetentsid mõjutavad oluliselt Maanteeameti põhiülesannete täitmist ja aitavad kaasa hästi toimiva, omavahel integreeritud ja keskkonnaga arvestava transpordisüsteemi loomisele Eestis, et edukalt hakkama saada transpordisüsteemi mõjutavate tulevikusuundadega. Võtmekompetentsidest ülevaate omamine ja järjepidev arendamine aitab avaliku sektori organisatsioonil keskenduda kõige olulisemale, mis mõjutab tema poolt pakutavat avalikku väärtust, kasutada selleks otstarbeks eraldatud ressursse efektiivselt ja aitab organisatsiooni ette valmistada tulevikumuudatusteks. Täna on Maanteeametis valdavalt keskendutud individuaalsete kompetentside arendamisele, mis killustab üldpilti organisatsioonist ei toeta organisatsiooniüleste teadmiste kujunemist.

2018. aasta teisel poolaastal üritas Maanteeameti juhtkond sisemiste jõududega organisatsiooniüleseid võtmekompetentse välja selgitada (K. Männik, M. Lengi, M. Telliskivi, P. Sauk, T. Mõttus, suulised vestlused, märts–juuli 2018), kuid kompetentside nimekiri milleni jõuti, oli liiga pikk ja sisult väga erineva mõjuga ja osad neist olid pigem individuaalsed kui organisatsiooniülesed kompetentsid. Jõuti veendumusele, et puuduvad teoreetilised teadmised võtmekompetentsidest, mistõttu ei suudetud kokku leppida ka võtmekompetentside mõistes. Võtmekompetentse ei ole aga võimalik määratleda kui eelnevalt ei ole mõistetes kokku lepitud ja selle sisust aru saadud (Marino 1996, lk 50; Ryan,

1999, lk 63). Käesoleva uurimistöö tulemusena määratletakse Maanteeameti võtmekompetentsid.

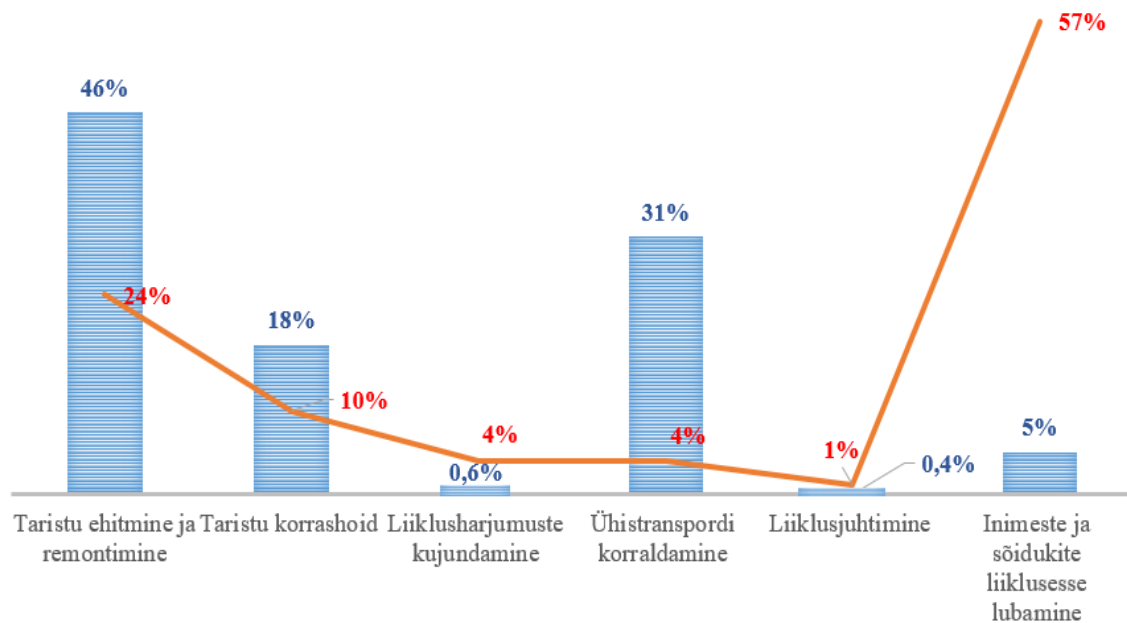
Teoreetilisest osast selgus, et võtmekompetentside määratlemine on oluline organisatsioonidele kes näevad ennast valdkonna suunanäitajatenä. Maanteeameti omab olulist rolli Eesti transpordisüsteemi arendajana - transpordivaldkonna rakendusasutuste eelarvest, on Maanteeameti vastutusvaldkonnas 92% (Kallaste & Järve, 2020, lk 11). Maanteeamet on esindatud teenindusbüroode ja esinduste kaudu üle Eesti ja asutuses töötab ligikaudu 500 teenistujat. Maanteeameti eelkäijaks oli 26. novembril 1918 aastal moodustatud Maantee ja Sisemiste Veeteede Valitsus. Eesti Maanteeamet asutati 1. novembril 1990, millega 2009. aastal liideti Eesti Riiklik Autoregistri keskus. Maanteeameti kõige olulisemateks põhiülesanneteks on teehoiu korraldamine ja tingimuste loomine ohutuks, säästlikuks ja toimivaks liiklemiseks riigimaanteedel, riigiteede planeerimine ja korrashoid ning ühistranspordi korraldamine (Maanteeameti põhimäärus, 2013, § 7). Eesti teedevõrgustiku kogupikkuseks on ligikaudu 59 tuhat kilomeetrit, millest riigiteed moodustavad umbes 28% (Rääsk, 2018, lk 236).

Avalikku väärtust ühiskonnale loob Maanteeamet kaudsete ja otseste avalike teenuste abil mis on ühtlasi Maanteeameti põhitegevusteks. **Kaudsete teenuste** all mõistab Maanteeamet avalikke teenuseid mille käigus asutused osutavad teenuseid kasusaaja otsese pöördumiseta ning neid ei ole võimalik identifitseerida (Rahandusministeerium, 2018). Neid teenuseid on Maanteeameti seis: taristu ehitamine ja remontimine, taristu korrashoid, liiklusharjumuste kujundamine, ühistranspordi korraldamine, liiklusjuhtimine ja inimeste ja sõidukite liiklusesse lubamine. **Otseste teenuste** all mõeldakse avalikke teenuseid, mida asutus osutab füüsilisele või eraõiguslikule juriidilisele isikule tema tahtel, sealhulgas eeldataval tahtel (Vabariigi Valitsuse määrus nr 88, 2017, § 2) ja selliseid teenuseid on Maanteeameti kirjeldatud 38. Nende teenuste alla liigituvad näiteks juhtimisõiguse taotlemine, sõiduki registreerimine liiklusregistris, teekasutustasu taotlemine jne. Maanteeamet liigitab neid kaudsete teenustega seotud alamteenusteks ja nad moodustavad ühe osa kaudsest teenusest, mille alla nad kuuluvad Võtmekompetentsid, mida antud uurimustöös määratletakse on organisatsiooniüleste teadmiste, oskuste ja võimete kogum, mis oluliselt mõjutavad kaudsete ja otseste avalike teenuste kaudu pakutavat avalikku väärtust (vt joonis 2.1 lk 27).



Joonis 2.1. Maanteeameti kaudsete teenuste seos strateegiliste eesmärkide, võtmekompetentside ja loodava avaliku väärtusega. Allikas: Maanteeamet, autori koostatud

Maanteeameti eelarve ilma välisinvesteeringuteta on suurusjärgus 240 miljonit eurot ja kõige suurem rahaline ressurss kulub kaudsetele teenustele taristu ehitamine ja remontimine ja ühistranspordi korraldamine, vastavalt 48% ja 31% eelarvest. Kõige suurem inimressursi vajadus on kaudsel teenusel inimeste ja sõidukite liiklusesse lubamine ja mille alla kuuluvad ka enamus otseseid avalikest teenustest, mis on seotud liiklusregistri-ga. Ülevaate ressursikulude jagunemisest annab alljärgneval joonis 2.2 (vt lk 28).

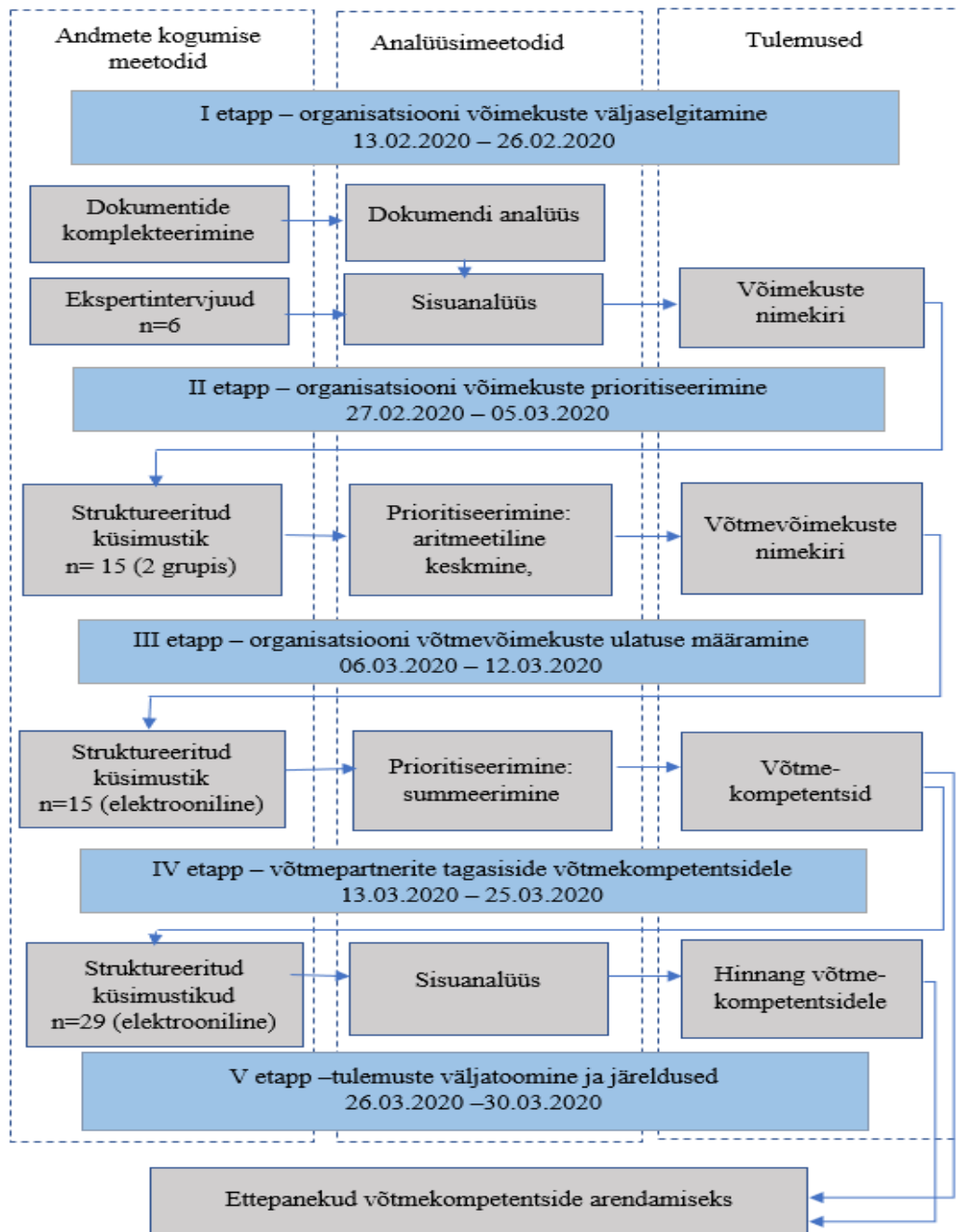


Joonis 2.2. Ressursikulude osakaalu jaotus Maanteeameti kaudsete teenuste vahel. Allikas: Maanteeamet, autori koostatud

Võtmekompetentside määratlemiseks magistritöö empiirilises osas võeti aluseks autori pakutud raamistik avalikule sektorile (vt joonis 1.3 lk 22), mis tugines peatükis 1.2 käsitletud metoodikal (Hafeez *et al.*, 2002; Hafeez & Essmail, 2007) ja mida autor, arvestades avaliku sektori eripära, kohandas uurimustöös kasutatavate kriteeriumite osas ning täiendas strateegiliste võtmepartnerite tagasisidega (Ljinguist, 2007, lk 241). Hafeezi raamistiku valiku eelistuse põhjuseks põhimudelina oli meetodi piisav dokumenteeritus ja selgitused mis võimaldasid selle korduvkasutatavuse.

Autori poolt pakutavast võtmekompetentside määratlemise raamistikust on välja jäetud individuaalsete kompetentside määratlemine, mida osad uurimustööd toetavad (Hafeez & Essmail, 2007, lk 543,541; Ryan, 1999, lk 70) ja mis autori arvates on oluline, kuid nõuab oluliselt rohkem ajalist ressurssi, kui antud uurimustöö maht võimaldab.

Magistritöö empiirilise osa etappidest ja ajakavast annab ülevaate alljärgnev joonis 2.3 (vt lk 29):



Joonis 2.3. Magistritöö empiirilise osa etapid

Uurimustöö esimeses etapis toimub organisatsiooni võimekuste nimekirja koostamine, mis on raamistiku esimeseks ja kõige olulisemaks etapiks (Clardy, 2008, lk 400; Hafeez *et al.*, 2002, lk 31, Hafeez & Essmail, 2007, lk 533). Võimekuste all mõeldakse põhitegevusi ehk rutiine, mida organisatsioon peab sooritama erakordselt hästi oma igapäevaste eesmärkide saavutamiseks (Winter, 2003, lk 992). Andmete kogumise meetoditeks on

dokumendianalüüsi ja poolstruktureeritud ekspertintervjuud. Dokumendianalüüsi eesmärgiks on ülevaate saamine transpordivaldkonna suundadest Euroopa Liidus ja Eesti transpordivaldkonna strateegiliste dokumentide seotusest Euroopa Liidu transpordivaldkonna strateegiliste eesmärkidega. See võimaldab autorile avada tausta ekspertintervjuude tõlgendamisel. Võimekuste väljaselgitamiseks soovitatakse kasutada kas ekspertintervjuusid või fookusgrupi intervjuusid (Clardy 2008, lk 402; Hafeez & Essmail 2007, lk 41). Uurimistöös on valitud meetodiks individuaalsed ekspertintervjuud, kuna fookusgrupi intervjuu tulemusena võidakse kujundada grupi arvamus ja isiklikud seisukohad ei pruugi olla esindatud. Üksikindiviidid kujundavad oma arvamuse üldjuhul tihti nii, et see ei erineks grupi arvamustest, kuna ei soovita ennast teistega vastandada (Asch, 1951, lk 234). Magistritöö autor on arvamusel, et individuaalse intervjuu kaudu on võimalik välja selgitada intervjuueeritava kui oma valdkonna eksperdi arvamus ja seisukoht, ilma, et seda mõjutaksid teised sarnasel ametipositsioonil olevad inimesed. Struktureeritud intervjuu (vt lisa 3) koosneb kümnest küsimusest, millest kolm esimest on sissejuhatavad küsimused, eesmärgiga tekitada diskusioon trendidest, mis mõjutavad transpordisüsteemi ja sellest, kuidas Maanteeamet näeb oma rolli transpordisüsteemi kujundajana. Põhiküsimuste teemad on jaotatud kolme alajaotusesse:

- võimekuste seotus põhitegevustega (Hafeez *et al.*, 2002; Hafeez & Essmail, 2007; Winters, 2003), mille all magistritöö autor käsitleb kaudsed teenuseid;
- võimekustega seotus ressurssidega (Hafeez & Essmail, 2007);
- võimekuste muutuvus ajas (Hafeez *et al.*, 2002, lk 29; Teece, 2012, lk 1396).

Ekspertide valikul lähtuti põhimõttest, et valimi esindajad peavad omama Maanteeametis strateegiliselt olulist rolli, neil peab olema otsusõigus juhtkonna tasemel ja nad on otseselt vastutavad organisatsiooni kaudsete teenuste osutamise ja tulemuste saavutamise eest (vt tabel 2.1 lk 31).

Tabel 2.1. Ekspertide valim Maanteeameti võimekuste väljaselgitamiseks uurimustöö esimeses etapis.

Intervjueeritav	Roll	Ametikohal töötatud aeg	Vastutus	Intervjuu kuupäev
Liiklusdirektor Eriala: transporditehnika	juhtkonna liige	4 aastat	kaudsete teenuste omanik: liiklusharjumuste kujundamine; inimeste ja sõidukite liiklusesse lubamine; ühistransport.	13.02.2020
Riskijuht Eriala: avalik haldus ja innovatsioon	juhtkonna liige	10 kuud	riskijuhtimise koordineerimine, kriitiliste riskide võimaliku mõjuhinnangu analüüsi läbiviimine.	19.02.2020
Teehoiudirektor Eriala: teedehitus	juhtkonna liige	9 kuud	kaudsete teenuste omanik: taristu ehitamine ja remontimine; taristu korrashoid; liiklusjuhtimine.	19.02.2020
Peadirektor Eriala: tsiviil-ja tööstusehitus	juhtkonna liige	4,5 aastat	strateegiliste eesmärkide püstitamine ja elluviimise tagamine	20.02.2020
Strateegilise planeerimise direktor Eriala: logistika ja rahandus	juhtkonna liige	9 kuud	liikuvuse strateegiline planeerimine	25.02.2020
Klienditeenindus juht Eriala: ajalugu ja arhiivindus	juhtkonna liige	7 aastat	otseste avalike teenuste osutamine, mis on seotud inimeste ja sõidukite liiklusesse lubamisega.	26.02.2020

Esimese etapi tulemusena moodustub ekspertintervjuude sisuanalüüsi tulemusena nimekiri võimekustes, mis on sisendiks uurimistöö teisele etapile.

Teises etapis prioritseeritakse esimese etapi tulemusena välja selgitatud võimekused. Hafeez kasutas oma raamistikus finantsilisi ja mittefinantsilisi kriteeriumeid, lähtudes organisatsiooni eesmärkidest ja strateegiast (Hafeez *et al.*, 2002; Hafeez & Essmail, 2007). Magistritöös tegi autor valiku mittefinantsiliste näitajate osas lähtuvalt Maanteeameti väärtuspakkumisest (vt lisa 2). Mittefinantsilisteks kriteeriumiteks valis autor: liiklusohutus, keskkonnasäästlikkus, kliendi rahulolu ja sujuv liikuvus. Küsimustikus liigitati need kriteeriumid eesmärkide täitmisega seotud kriteeriumiteks. Finantsiliste kriteeriumitena

kasutas Hafeez rentaabluse suhtarvusi nagu käibe ja omakapitali kasumlikkus ning müügikasv (2002; 2007). Avalikus sektori eesmärgiks ei ole kasumi saamine ja võimekuste eesmärgiks on eelkõige efektiivsuse suurendamine avaliku väärtuse loomise protsessis (Alford & Greve, 2017). Arutelu tulemusena Maanteeameti finantsjuhiga otsustati finantsikriteeriumina kasutada ressursikasutuse efektiivsust subjektiivse hinnanguna, kuna finantsjuhi sõnul ei ole Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumiga täna kokku lepitud näitajaid, mis mõõdaksid Eesti avaliku sektori rakendusasutuste efektiivsust kaudsete teenuste osutamisel (R. Reili, suuline vestlus 18.02.2020). Iga konkreetse võimekuse mõju kriteeriumisse hinnatakse nelja astmelisel skaalal (Hafeez *et al.*, 2002; Hafeez & Essmail, 2007; Ljungquist, 2007), kus üks on – mõju puudub ja neli – väga oluline mõju. Mõju hindamise tulemusena leitakse iga võimekuse mittefinantsiliste ja finantsilise kriteeriumi aritmeetiline keskmine. Võimekused, mille kriteeriumite aritmeetilised keskmised on kõige kõrgemad, moodustavad võtmevõimekused.

Prioritiseerimisel osalenute valim moodustati Maanteeameti juhtkonna liikmetest, kes omavad organisatsiooniülest vaadet ning valimit laiendati objektiivsuse huvides Maanteeameti piirkondlike strateegiliste juhtidega, kes on Maanteeameti poolseks kontaktisikuks võtmepartnerite (lisa 3) esindajatele regionaalsel tasandil, kuna avaliku sektori puhul on olulisel kohal koostöö ka erinevate sidusgruppidega (Alford & Creve, 2017 lk 17), kelleks peab Maanteeamet ka võtme partnereid (vt tabel 2.2).

Tabel 2.2. Hinnangute andjate valim võimekuste prioritiseerimisel ja võtmevõimekuste ulatuse määramisel

Uurimustöö etapp	Hinnangute andjate ametinimetused
II etapp	peadirektor;
Organisatsiooni võtmevõimekuste prioritseerimine	liiklusdirektor (asendas volituse alusel II etapis sõidukite registriosakonna juhataja); riskijuht; klienditeenindusjuht;
III etapp	teehoiudirektor (asendas volituse alusel II etapis teehoiu korraldamise osakonna juhataja);
Võtmekompetentside ulatuse määramine	strateegilise planeerimise direktor; finantsdirektor; avalike suhete osakonna juhataja; õigusosakonna juhataja; personaliosakonna juhataja; infotehnoloogia osakonna juhataja; piirkondlikud strateegilise planeerimise juhid (4)

Kolmandas etapis toimub teises etapi tulemusena saadud võtmevõimekuste ulatuse määramine kaasatuse ja unikaalsuse kriteeriumite abil (Hafeez & Essmail, 2007), sarnaselt teise etapi hindamisega nelja astmelisel skaalal ja sama valimiga (vt tabel 2.2 lk 32). Suurima punktisumma saanud võtmevõimekused moodustavad võtmekompetentsid.

Unikaalsuse ja kaasatuse kriteeriumeid tõlgendatakse lähtuvalt raamistikust alljärgnevalt (Hafeez *et al.*, 2002, lk 30):

- 1) harukordsus – mitte keegi ei suuda seda teha meist paremini;
- 2) mittejäljendatavus – keegi teine ei suuda seda meie asemel pakkuda;
- 3) asendamatus – seda ei ole võimalik mingi teise tegevuse või ressursiga asendada;
- 4) tegevuste ülesus - see võimekus on vajalik erinevates organisatsiooniülestes protsessides;
- 5) teenuste ülesus - see võimekus on vajalik enamuses kaudsetes avalikes teenustes;
- 6) üksuste ülesus - see võimekus on vajalik enamuses organisatsiooni erinevates osakondades.

Uuringu neljandas etapis küsitakse tagasisidet Maanteeameti määratletud võtmekompetentsidele strateegiliste võtmepartnerite esindajatelt (vt lisa 3) ja tagasiside küsimustiku koostamisel lähtuti Ljungquisti soovitatud hindamiskriteeriumitest strateegilistele klientidele (Ljungquist, 2007, lk 241). Autor asendas uuringus strateegilised kliendid strateegiliste partneritega, sest avalik sektor kujundab klientidele mõeldud väärtuspakkumist koostöös erinevate sidusgruppidega (Alford & Creve, 2017, lk 17). Võtmepartneritele esitatud küsimustik koosnes viiest küsimusest ja igale küsimusele antud hinnangut sai vastaja täiendada vabade kommentaaridega:

- 1) *võtmekompetents* on Maanteeameti olulisemaid organisatsiooniüleseid kompetentse;
- 2) *võtmekompetentsi* peab koordineerima ja juhtima Maanteeamet;
- 3) *võtmekompetentsiga* seotud otsused mõjutavad oluliselt meie pakutavat teenust;
- 4) meile on oluline, et meid kaasatakse *võtmekompetentsi* protsessi;
- 5) Maanteeamet kaasab meid piisavalt *võtmekompetentsi* protsessi.

Hinnangu andmisel kasutati sarnaselt teise ja kolmanda etapiga nelja astmelist hindamisskaalat, kus üks tähistas väitega mittenõustumist ja neli nõustumist täiel määral. Küsimustiku eesmärgiks on saada tagasisidet võtmekompetentsi olulisusest ja unikaalsusest.

Strateegiliste võtmepartnerite valimi moodustamisel lähtuti nende seosest Maanteeameti kaudsete teenuseta vahel (vt joonis 2.1 lk 27) ja võtmepartneritest, kes on kajastatud Maanteeameti ärimudelil (vt lisa 2). Alljärgnev tabel 2.3 annab detailse ülevaate valimist.

Tabel 2.3. Võtmekompetentsidele tagasisidet andvate võtmepartnerite valim

Võtmepartneri esindaja	Seos kaudse teenusega
kohaliku omavalitsuse liidu esindaja n=14	taristu ehitamine ja remontimine; taristu korrashoid.
ühistranspordi keskuse esindaja n=10	ühistranspordi korraldamine.
Politsei- ja Piirivalveamet	liikluskäitumise kujundamine; liiklusjuhtimine.
Autokoolide Liit	inimeste ja sõidukite liiklusesse lubamine.
Tehnoülevaatajate Liit	
Majandus - ja Kommunikatsiooni-ministeerium	strateegiliste eesmärkide seadmine ja regulatsioonide kujundamine

Kohalike omavalitsuste puhul tegi autor valiku kohalike omavalitsusliitude esindajate ka- suks, kes on partneriteks ja kontaktisikuteks Maanteeameti piirkondlikele strateegilistele juhtidele. Omavalitsusliite on Eestis kokku 14 ja nende põhieesmärgiks on oma tegevuste abil kaasa aidata maakonna arengule (Kohalike omavalitsuste üksuste liitude seadus, 2002, § 2). Kontaktisikute andmed edastasid valimisse Maanteeameti strateegilise pla- neerimise piirkondlikud juhid. Ühistranspordi korraldajatena on valimis esindatud kõigi kümne piirkondliku ühistranspordikeskuse esindajad, kellede ülesandeks on tagada konk- reetses piirkonnas soodne ja majanduslikult tõhusaim ühistranspordivõrk (Ühistranspor- diseadus, 2015, §15) ja kontaktandmed edastas Maanteeameti ühistranspordi osakonna juhataja, kes vastutab ühistranspordi korraldamise eest organisatsioonis. Erialaliitudest langes valik Autokoolide ja Tehnoülevaatajate Liidule, põhjuseks tihe koostöö kaudse teenusega - inimeste ja sõidukite liiklusesse lubamine ja kontaktandmed saadi vastavalt eksamiosakonna ja tehnoosakonna juhatajalt. Autokoolide Liit esindab 100 autokooli ja Tehnoülevaatajate Liit 43 tehnoülevaatuspunkti. Politsei- ja Piirivalveameti ja Majandus ja Kommunikatsiooniministeeriumi puhul saadeti küsimustik peamistele Maanteeameti poolsele kontaktisikutele, kelleks olid transpordi asekantsler ja transpordi arengu ja in- vesteeringute osakonna juhataja (vt tabel 2.3 lk 34). Valimist jäid välja hoolde- ja teedee- hitusettevõtted, kuna nende huvi on seotud eelkõige teenuse osutamisega läbi allhangete

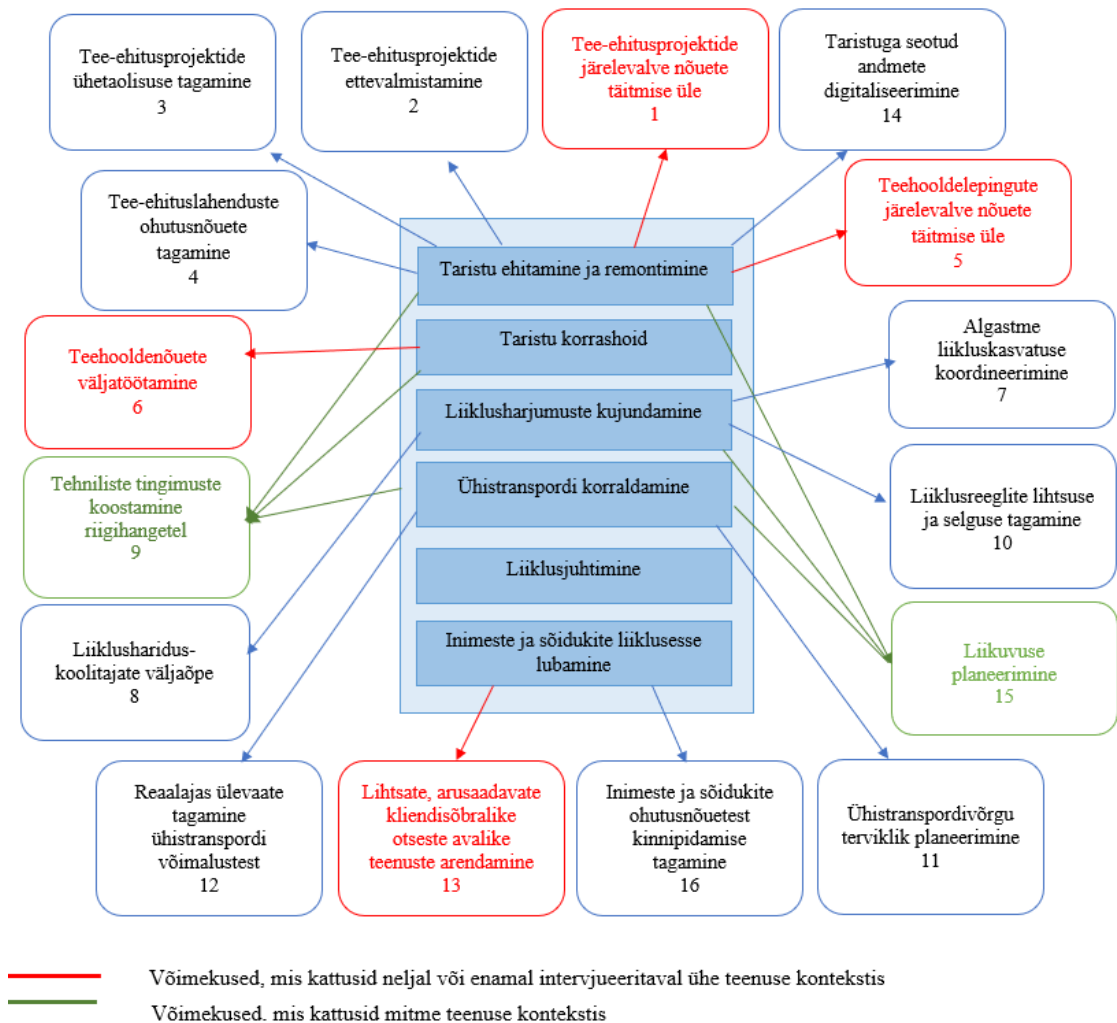
ja mitte niivõrd transpordivõrgustiku arendamisega ning Riigi Infosüsteemide Amet (vt lisa 2), kes osutab infotehnoloogilisi tugiteenuseid Maanteeametile.

2.2 Võtmekompetentside määratlemise uuringu tulemused ja analüüs

Maanteeameti võtmekompetentside määratlemist alustas magistritöö autor võimekuste väljaselgitamisega. Ekspertintervjuude käigus, millest kõige lühem kestis 55 minutit ja kõige pikem 65 minutit, tõid intervjuueeritavad välja tegevused, mida nende arvates peab Maanteeamet erakordselt hästi sooritama kaudsete teenuste ehk põhitegevuste osutamisel, et täita strateegias püstitatud eesmärgid. Intervjuud toimusid kõigi kuue eksperdiga ja intervjuude tulemusena (vt lisa 5) saadi nimekiri 16 võimekusega (vt joonis 2.4 lk 36). Osade võimekuste väljatoomisel intervjuueeritavate nägemused kattusid ja need võimekused olid seotud kaudsete teenustega taristu ehitamine ja remontimine ning taristu korrashoid. Viis intervjuueeritavat pidas nende teenuste kontekstis olulisteks võimekusteks tee-ehitusprojektide ja teehooldelepingute järelevalvet nõuete täitmise üle ja neli intervjuueeritavat teehooldenõuete väljatöötamist. Tee-ehitusprojektide ettevalmistamist ja ühistranspordivõrgu terviklikku planeerimist pidasid oluliseks kolm intervjuueeritavat kuuest.

Maanteeameti eelarvest kulub 64% rahalistest vahenditest kahe kaudse teenuse - taristu ehitamine ja remontimine ja taristu korrashoid osutamiseks ja 31% rahalistest vahenditest ühistranspordi korraldamisele (vt joonis 2.2 lk 28). Eelarvelised otsused kiidab heaks Maanteeameti juhtkond ja kuna intervjuueeritavateks olid juhtkonna liikmed, siis järeldeb autor, et mainitud tegevused on Maanteeameti kõrgeimast tähelepanu all ja intervjuueeritavad olid hästi kursis ka nende kaudsete teenuste sisuga, mis ei kuulu otseselt nende vastutusvaldkond. Neli intervjuueeritavat pidas oluliseks lihtsate, arusaadavate ja kliendisõbralike otseste avalike teenuste arendamist, mis on seotud kaudse teenusega - inimeste ja sõidukite liiklusesse lubamine ja mille osutamisega on seotud enamuse Maanteeameti teenistujatest ehk 57% (vt joonis 2.2 lk 28). Maanteeameti üheks strateegiliseks eesmärgiks on lihtsustada avalike teenuste kättesaadavust (joonis 2.1 lk 27) ja võib järeldada, et teenuste arendamise olulisus on juhtkonna liikmete erilise tähelepanu all ja organisatsioonis hästi kommenteeritud. Võimekused, mida neli või enam intervjuueeritavat pidasid oluliseks ühe ja sama kaudse teenuse osas on tähistatud joonisel 2.4 punasega ja nendeks

olid – tee-ehitusprojektide üle järelevalve nõuete täitmise üle, teehooldelepingute järelevalve nõuete täitmise üle, teehooldenõuete väljatöötamine ja lihtsate, kliendisõbralike otseste avalike teenuste arendamine (vt joonis 2.4 lk 36).



Joonis 2.4 . Ekspertintervjuude tulemusena välja selgitatud Maanteeameti võimekused

Olulise võimekusena tõid intervjuueritavad erinevate kaudsete teenusetega seoses välja liikuvuse planeerimine. Semantiliselt väljendati seda võimekust küll erinevalt (liikuvuse planeerimine, et taristu ehitamine toimuks vajaduspõhistelt; terviklik planeerimine, et oleks tagatud ühilduvus erinevate transpordiliikidega; analüüsivõimekus liikluskäitumise põhjuste kohta; liikumise põhjuste väljaselgitamine erinevate sihtgruppidega seoses; argumenteerimine mida, miks ja kuidas me midagi kuhugi ehitame; ühilduvuse planeerimine erinevate transpordiliikidega) aga autori arvates saab need väljendid koondada ühe võimekuse – liikuvuse planeerimine alla (vt lisa 5). Intervjuudele tuginedes võib väita, et

liikuvuse planeerimise all mõistab Maanteeamet liikuvusega seotud vajadusi ja sellest tulenevalt tehtavaid otsuseid ühenduste arendamiseks erinevate transpordiliikide sees ja vahel ning infrastruktuuri arendamisega seotud investeeringuteks. Liikuvuse planeerimise võimekuse tõid väga olulise võimekusena välja kõik intervjueeritavad just tulevikutrende arvesse võttes ja seda toetas ka autori teostatud dokumendianalüüsi, kus oluliste märksõnadena joonistusi välja multimodaalsus ja taristu planeerimine ühtsetel alustel nii Eesti kui Euroopa Liidu kontekstis (vt lisa 4). Erinevate kaudsete teenustega seoses märkisid kolm intervjueeritavat ära võimekuse - tehniliste tingimuste koostamine riigihangetel. Võimekused, mis leidsid ära märkimist mitme kaudse teenuse kontekstis on tähistatud joonisel 2.4 rohelisega (vt joonis 2.4 lk 36).

Kõige keerulisemaks osutus intervjueeritavatele võimekuste väljatoomine seoses liiklusjuhtimisega. Üks intervjueeritavatest oli seisukohal, et liiklusjuhtimist kui sellist Maanteeametis tegelikult täna ei toimu, sest Maanteeameti vastutusvaldkonnas on ainult riigiteed, liiklussagedus on madal ja leidis, et mõistlik oleks koondada kogu liiklusjuhtimine ühte asutusse ning tulevikuperspektiivis võiks selle teenuse Maanteeameti vastutusvaldkonnast välja viia. Sellele teenusele kuluv ressurss võrrelduna teiste kaudsete teenustega on samuti marginaalne (vt joonis 2.2 lk 28), mis võib olla põhjuseks, et see teenus ei ole juhtkonna silmis nii olulise tähelepanu alla kui teised kaudsed teenused ja selle kohta ei omata täpset ülevaadet. Intervjueeritavatel puudus selge nägemus, mis on see kõige olulisem tegevus mida liiklusjuhtimise puhul tuleks erakordselt hästi sooritada ja sellel põhjusel ei lisanud autor võimekuste nimekirja liiklusjuhtimisega seotud võimekust. Kaudse teenuse – ühistranspordi korraldamise osas olid intervjueeritavad erinevatel ja tihti vastandlikel seisukohtadel. Kolm intervjueeritavat märkisid, et täna ei toimu Eestis terviklik ühistranspordivõrgu planeerimine ja Maanteeametil puuduvad vahendid ja seadusandlik tugi sellega tegelemiseks, samas kolm intervjueeritavat olid arvamusel, et ühistranspordi planeerimine on väga oluline võimekus Maanteeametis, et täita ühistranspordi korraldamisega seotud eesmärgid.

Ressursid ja sisendid moodustavad võtmekompetentside vundamendi (Clardy, 2008, lk 390; Javidan, 1998, lk 63; Ljungquist, 2007, lk 76) ja intervjueeritavad jagasid valdavalt arvamust, et Maanteeametil on piisavalt rahalisi vahendeid ja inimressursse, et oma strateegilisi eesmärgid ellu viia. Oluliseks peeti ressursside otstarbekat ja arukat kasutamist,

ja selle tähelepanu all hoidmist. Ressursside efektiivne ja tulemuslik kasutamine on avaliku sektori üks olulisemaid vastutusi (Mandl *et al.*, 2008) ja Maanteeameti juhtkonna liikmed jagavad seda seisukohta jagavad. Vaid üks intervjuueeritav oli arvamusel, et rahalisi ressursse ei ole piisavalt, et püstitatud eesmärgid saaksid täies mahus täidetud. Tõstatas ka küsimus, kas kõiki tegevusi peab Maanteeamet ise teostama ja olulise teemana läbis intervjuusid koostöö olulisus erinevate sidusgruppidega avalike teenuste osutamisel, mida rõhutab avaliku sektori puhul ka Nutt (2020, lk 291–293). Autor sõnastas võimekused läbi tegevuste, kuigi uurimustööde tulemustes kasutatakse ka nimisõnalisi kirjeldusi (vt lisa 1).

Autor võrdles intervjuude tulemusena välja selgitatud võimekuste nimekirja ka 2018 aasta teisel poolaastal määratletud Maanteeameti kompetentside loeteluga ja leidis omavahelisi kattuvusi intervjuude tulemusena välja selgitatud võimekustega (vt lisa 5). Võimekuste väljaselgitamiseks kasutati 2008 aastal fookusgrupi intervjuusid ja seost põhitegevuste ehk kaudsete teenustega ei peetud tol korral oluliseks, mistõttu osa nimekirjas välja toodud kompetentse on väga spetsiifilised ja kitsa tegevusega seotud. Sellisteks kompetentsideks on näiteks sildade seisukorra hindamine ja remondivajaduse määratlemine ja teede alase eestikeelse terminoloogia ajakohastamine. Sisulist kattuvust leiti kümne võimekusega (vt lisa 6). Kuna Maanteeametil puudusid 2018 aastal toimunud fookusgrupi intervjuude ajal teoreetilised oskused ja praktilised kogemused teemaga tegelemiseks, on nimekirja näol autori arvates tegemist tavaliste võimekustega (Teece, 2012, lk 1395–1396) mida Maanteeamet pidas tookord võtmekompetentside esimeseks tasemeks ja mis toetab teoorias kajastatud väidet, et võimekused on kõige enam segadust tekitavaks teguriks võtmekompetentside määratlemisel, kuna puudub selge erisus võimekuste ja kompetentside vahel (Javidan, 1998, lk 6). Võimekused on ajas muutuvad (Teece, 2012) ja autor järeldab, et seda muutust iseloomustabki osade kompetentside ja antud uurimustöö esimeses etapis välja selgitatud võimekuste puhul ühisosa puudumine - organisatsioon areneb ja muutuvad oluliste tegevustega seotud prioriteedid (vt lisa 6).

Võimekuste nimekiri (vt joonis 2.4 lk 36) oli sisendiks võimekuste prioritseerimisel. Selle eesmärgi saavutamiseks teostati võimekuste mõju hindamine püstitatud eesmärkide (kriteeriumid: liiklusohutus, keskkonnasäästlikkus, kliendi rahulolu, sujuv liikuvus) ja

ressursikasutuse efektiivsuse suhtes. 15 hindajat, kelleks olid juhtkonna liikmed ja regiooni strateegilise planeerimise juhid (vt tabel 2.2 lk 32) andsid hinnangu jagatuna kahte gruppi. Juhtkonna liikmed teostasid mõju hindamist juhtkonna koosoleku raames, millele eelnes teema selgitus. Piirkondlikele strateegilise planeerimise juhtidele, kellede töökohtad asuvad Eesti erinevates regioonides, saadeti küsimustikud e-postile, millele eelnes telefonivestlus. Madalaimad hinnangud aritmeetiliste keskmistena mõju osas püstitatud eesmärkidele (tähis: e) ja ressursikasutuse efektiivsusele (tähis: ef) ehk alla 3,0 punkti said (vt lisa 7):

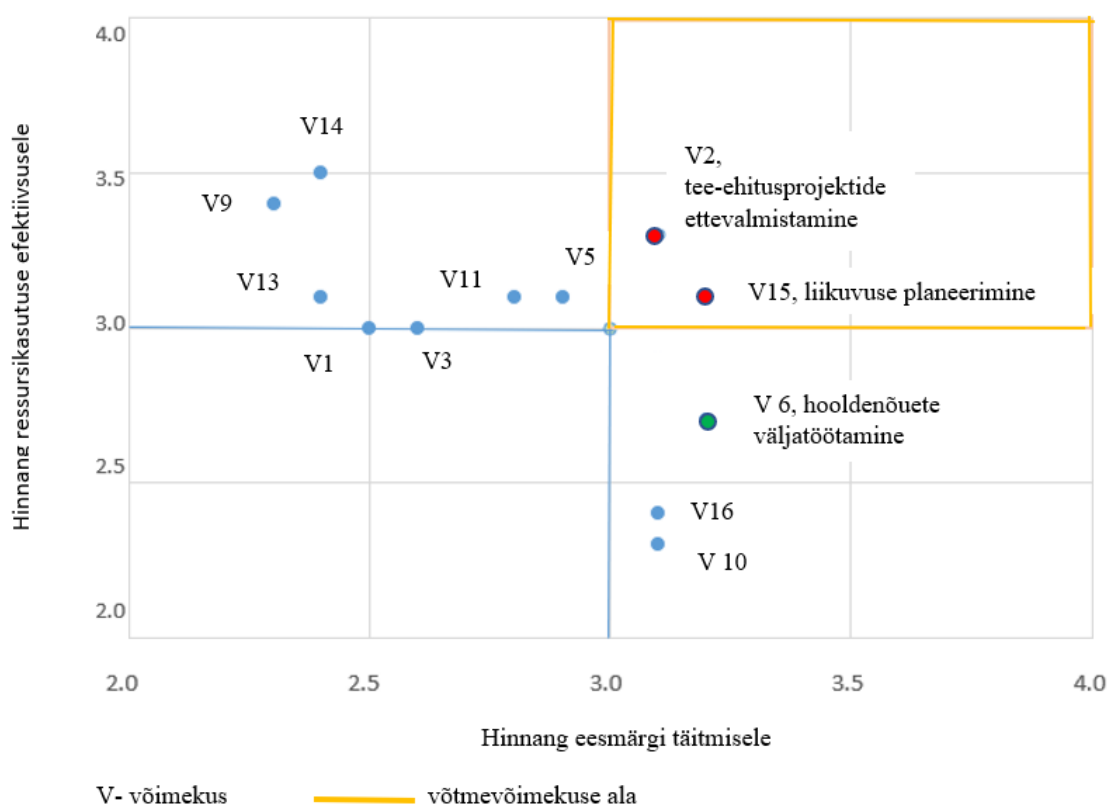
- 1) tee-ehituslahenduste ohutusnõuete tagamine (e: 2,9; ef: 2,5);
- 2) algastme liikluskasvatuse koordineerimine (e: 2,5; ef: 2,2);
- 3) liiklushariduskoolitajate väljaõpe (e: 2,7; ef: 2,3);
- 4) reaalajas ülevaate tagamine ühistranspordi võimalustest (e: 2,8; ef: 2,7).

Tee-ehituslahenduste ohutusnõuete tagamise mõju eesmärkidega setud kriteeriumitele jäi alla 3,0 madala hinnangu tõttu keskkonnasäästlikkusele (hinnang 2,3). Samuti leidsid hindajad, et selle tegevuse mõju ressursikasutuse efektiivsusele on madal (hinnang 2,5). Algistme liikluskasvatuse koordineerimisel ja liiklushariduskoolitajate väljaõppe panust liiklusohutusele hinnati küll kõrgeks, hinnang vastavalt 3,6 ja 3,7 aga keskkonnamõju hinnati madalaks. Reaalajas ülevaate tagamine ühistranspordivõrgu terviklik planeerimine kõrge hinnangu kliendi rahulolu ja sujuva liikuvuse osas (hinnang 3,5 ja 3,3) aga kõikide teiste hinnangute tulemus jäi alla kolme punkti.

Hindamise tulemused (vt lisa 7), kus vähemalt üks kahest kriteeriumist sai tulemuseks 3,0 või rohkem, paigutati maatriksile (vt joonis 2.5, lk 40). Võtmevõimekuse alale, mis on eraldatud joonisel kollase joonega, paigutus kaks võtmevõimekust:

- 1) tee-ehitusprojektide ettevalmistamine (e: 3,1 ; ef: 3,3);
- 2) liikuvuse planeerimine (e: 3,2 ; ef: 3,1).

Jooniselt on näha, et suurem osa kõrgemad hinnangud saanud võimekustest eristusid selle poolest, et nende panus oli kõrge ressursikasutuse efektiivsuse osas aga madal eesmärgi täitmise osas. Selliseid võimekusi oli kokku seitse. Võimekused – liiklusreeglite lihtsuse ja selguse tagamine ning inimeste ja sõidukite ohutusnõuetest kinnipidamise tagamine andsid olulise panuse küll eesmärkidega seotud kriteeriumitesse, kuid omasid hindajate arvates madalat mõju efektiivsusele.



Joonis 2.5. Võimekuste paiknemine ressursikasutuse efektiivsuse ja eesmärgi täitmise maatriksil hinnangute aritmeetiliste keskmiste alusel

Hindajad leidsid (vt lisa 7), et liikuvuse planeerimise võimekus panustab oluliselt nii ressursikasutuse efektiivsusele (hinnang 3,1) kui ka mittefinantsilistesse, eesmärkide täitmisega seotud kriteeriumitesse (kriteeriumite keskmine hinnang 3,1). Kõige madalama keskmise hinnangu eesmärkidega seotud kriteeriumitega seoses sai liikuvuse planeerimise puhul panus keskkonnasäästlikkusele (hinnang 2,9) ja kõige rohkem avaldab mainitud võimekus hindajate arvates mõju kliendi rahulolule (hinnang 3,5). Tee-ehitusprojektide ettevalmistamise puhul said hindajatelt kõige kõrgemad mõjuhinnangud liiklusohutus (hinnang 3,4), ressursikasutuse efektiivsus (hinnang 3,3) ja sujuv liikuvus (hinnang 3,2). Selline tulemus on autori arvates selgitatav sellega, et need tegevused on otseselt seotud teedeehituse planeerimise ja eelprojekteerimise kvaliteediga. Uurimistöö esimeses etapis toimunud intervjuude käigus tõid intervjuueeritavad transpordisüsteemi mõjutava trendina välja keskkonnakaitse teemad ja selle olulisus kajastub nii Euroopa Liidu kui Eesti transpordisektori strateegilistes dokumentides (vt lisa 4) ja Maanteeameti loodavas avalikus väärtuses, milleks on ohutud ja keskkonnasäästlikud sõiduvahendid ja

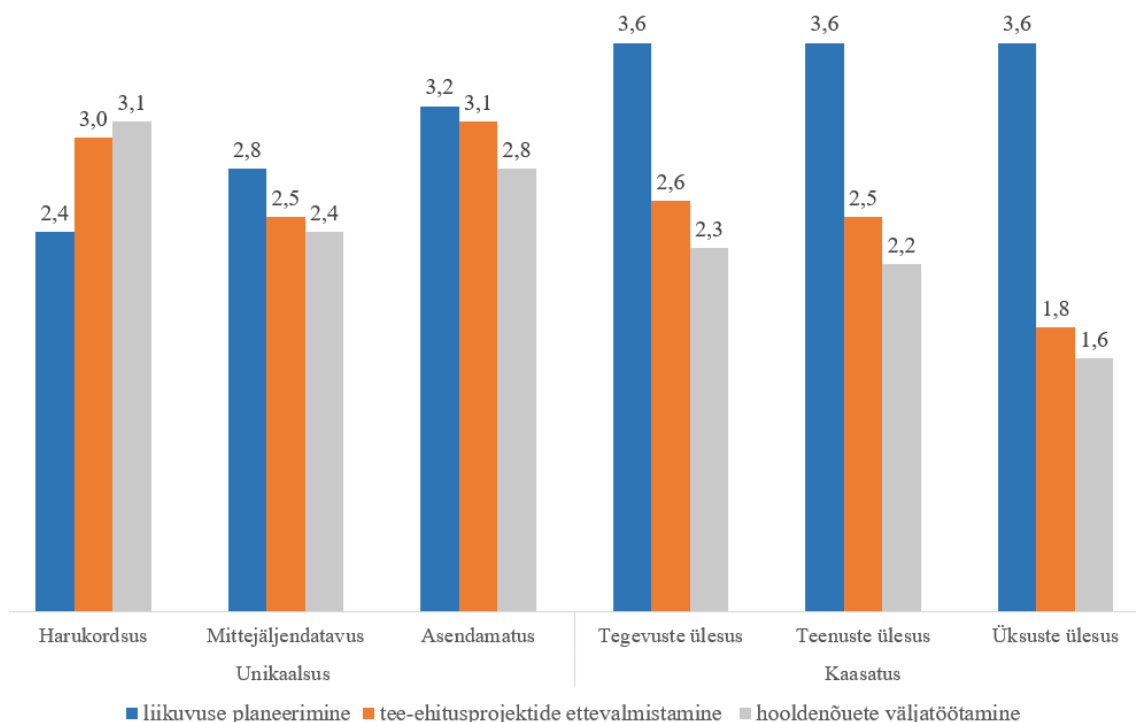
säästlikud ühendused (joonis 2.1 lk 27). Tulemustele tuginedes, et see ei kajastu võimekustega seotud tegevustes piisavalt - võimekuste panus keskkonnasäästlikkusse on kõige madalamalt hinnatud, mitte ükski võimekus ei saanud hinnangut kolm või enam. Kõige suurem mõju keskkonnasäästlikkusele oli hindajate arvates liikuvuse planeerimisel, tee-ehitusprojektide ettevalmistamisel ja hooldenõuete väljatöötamisel (hinnang 2,9).

Magistritöö autor lisas neile võtmevõimekustele ühe võimekuse, mis lisaks võtmevõimekuse alale paigutatud võimekustele olid saanud kõikide kriteeriumite aritmeetiliste keskmiste summa suurema kui 15 punkti (vt lisa 7). Selleks võimekuseks olid hooldenõuete väljatöötamine (kriteeriumite aritmeetiliste keskmise summa 15,3), mis joonisel 2.5 on tähistatud rohelisega (vt joonis 2.5 lk 40). Kõige kõrgemaks punktiindeks kujunes mittefinantsiliste ehk eesmärkidega seotud kriteeriumite osas hinnang 3,2 (liikuvuse planeerimine, hooldenõuete väljatöötamine) ja finantsilise kriteeriumi osas hinnang 3,5 (taristuga seotud andmete digitaliseerimine). Ükski võimekustest ei saanud maksimumi lähedast hinnangut. Võtmevõimekuste alal asuvate võtmevõimekustena kvalifitseerusid – **liikuvuse planeerimine, tee-ehitusprojektide ettevalmistamine** ja punktisumma alusel lisatud **hooldenõuete püstitamine**. Tulemustest võib järeldada, et võtmevõimekusi, mis panustavad oluliselt organisatsiooni pakutavasse lõpptootesse või teenusesse ja mis Maanteeameti puhul väljendub loodavas avalikus väärtuses, ei saa olla väga suur arv. Ka Hafeez (Hafeez *et.al*, 2007, lk 540) jõudis uurimustöös võtmevõimekuste määratlemisel piiratud arvu ehk nelja võtmevõimekuseni.

Võtmevõimekused, mis on unikaalsed, koondavad erinevate valdkondade töötajate pädevusi ja oskusi, läbivad organisatsiooni erinevaid tasandeid, moodustavad võtmekompetentsid (Hafeez, *et al.*, 2002). Prioritiseerimise tulemusena määratletud kolme võtmevõimekuse puhul toimus nende ulatuse määramine unikaalsuse ja kaasatuse kriteeriumite abil. Hindajate valim oli sama, kui võimekuste prioritiseerimisel (vt tabel 2.3 lk 34) ja kuna hindajad olid teemaga juba kursis, toimus hindamine e-posti teel edastatud elektroonilise küsimustiku abil. Üks 15 hindajast jättis e-postile saadud küsimustikule vastamata.

Unikaalsuse kriteeriumid koosnesid harukordsust, mittejälgendatavust ja asendamatust mõõtvatest kriteeriumitest ning kaasatuse kriteeriumid tegevuste, teenuste ja üksuste üle-

sust mõõtvatest kriteeriumitest (vt lisa 8). Kui unikaalsuse kriteeriumitele antud hinnangud olid kõigi kolme võtmevõimekuse puhul suhteliselt sarnased, siis kaasatuse kriteeriumite puhul eristus selgelt liikuvuse planeerimine, millest võib järeldada, et tee-ehitusprojektide ettevalmistamine ja hooldenõuete väljatöötamine on küll olulised võtmevõimekused, kuid on oma iseloomult rohkem seotud kitsama spetsiifilise funktsiooniga (vt joonis 2.6 lk 42)



Joonis 2.6. Võtmevõimekustele antud hinnangute aritmeetilised keskmised nelja astmelisel skaalal

Võtmevõimekuste määratlemisel võeti aluseks unikaalsuse ja kaasatuse kriteeriumite aritmeetiliste keskmiste summa. Kõige kõrgema tulemuse sai võtmevõimekus liikuvuse planeerimine (kriteeriumite aritmeetiline keskmine 6,6), tee-ehitusprojektide ettevalmistamine sai tulemuseks 5,0 ja hooldenõuete väljatöötamine 4,5 punkti võimalikust kaheksa punktilisest maksimumist (vt tabel 2.4 lk 43). Seega kvalifitseerus ainukese **võtmekompetentsina liikuvuse planeerimine**, mis Maanteeameti arvates on oma olemuselt uniikaalne ja kaasatud organisatsiooni erinevates valdkondades, tegevustes ja teenustes, mõjutab oluliselt liiklusohutust, keskkonnasäästlikkust, sujuvat liikuvust ja kliendi rahulolu ning avaldab positiivset mõju ressursikasutuse efektiivsusele (vt tabel 2.4 lk 43).

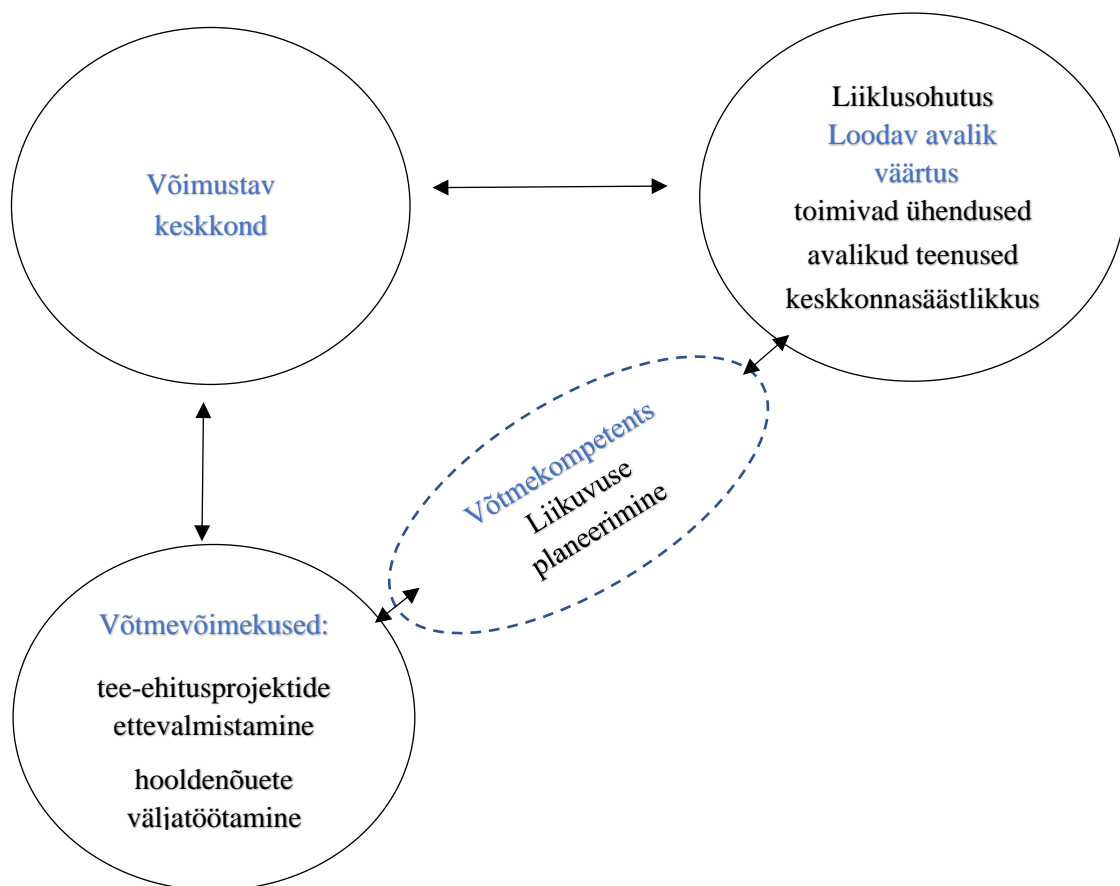
Tabel 2.4. Võtmevõimekuste ulatuse määramise tulemusena määratletud võtmekompetents

Võtmevõimekused	Unikaalsuse kriteeriumite aritmeetiline keskmine	Kaasatuse kriteeriumite aritmeetiline keskmine	Kriteeriumite aritmeetiliste keskmiste summa
liikuvuse planeerimine	3,0	3,6	6,6
tee-ehitusprojektide ettevalmistamine	2,8	2,2	5,0
hooldenõuete väljatöötamine	2,6	1,9	4,5

Selline tulemus toetab seisukohta, et võtmekompetentside arv peab olema piiratud (Edgar & Lockwood, 2009, lk 11) ja piiratud arvu võtmekompetentsideni jõuti ka teoreetilises osas analüüsitud uurimustöodes (vt lisa 1). Põhjus, miks Maanteeamet jõudis ainult ühe võtmekompetentsini, võib peituda selles, et kaks põhivaldkonda (teehoiu korraldamine ja liiklus) on oma sisult erinevad ja neid ühendavaid tegevusi on vähe.

Liikuvuse planeerimine, mille eest vastutab strateegilise planeerimise teenistus saab liikuvuse põhjuste analüüsimiseks sisendinfot andmete näol mõlemast põhivaldkonnast ja analüüsi väljundit kasutavad mõlemad põhivaldkonnad oma igapäevases tegevustes strateegilise eesmärkide elluviimiseks. Liikuvuse planeerimise all, tuginedes ekspertintervjuude tulemustele, mõistab Maanteeamet liikuvusega seotud vajadusi ja teeb sellest tulevalt otsuseid ühenduste arendamiseks erinevate transpordiliikide sees ja vahel ning infrastruktuuri investeeringuteks ja arendusvajaduste määratlemiseks. Liikuvusena defineerib Maanteeamet inimeste ja kaupade võimet liikuda sihtkohtadesse kasutades ühte või mitut transpordiliiki igapäevaste vajaduste rahuldamiseks (juhtkonna koosolek, 23.01.2020). Kokkuvõtvalt võib öelda, et tee-ehitusprojektide ettevalmistamine ja hooldenõuete väljatöötamine on Maanteeameti olulised võtmevõimekused aga kuna võtmekompetents on võimekuste hierarhia kõrgeim tase ja on kaasatud organisatsiooni erinevate üksuste üleselt siis võtmevõimekusena määratleti liikuvuse planeerimine.

Ülevaate võtmevõimekuste ja võtmekompetentsi omavahelisest seosest annab ülevaate joonis 2.7 mis tugineb teoreetilises osas kajastatud joonisel (vt joonis 1.2 lk 21), kus võtmekompetents on strateegiliseks vahelülis suurepärase avaliku väärtuse loomisel. Kõige unikaalsemast ja enim avalikku väärtusesse panustavast võtmevõimekusest moodustub võtmekompetents, milleks Maanteeametis on liikuvuse planeerimine (vt joonis 2.7 lk 44).

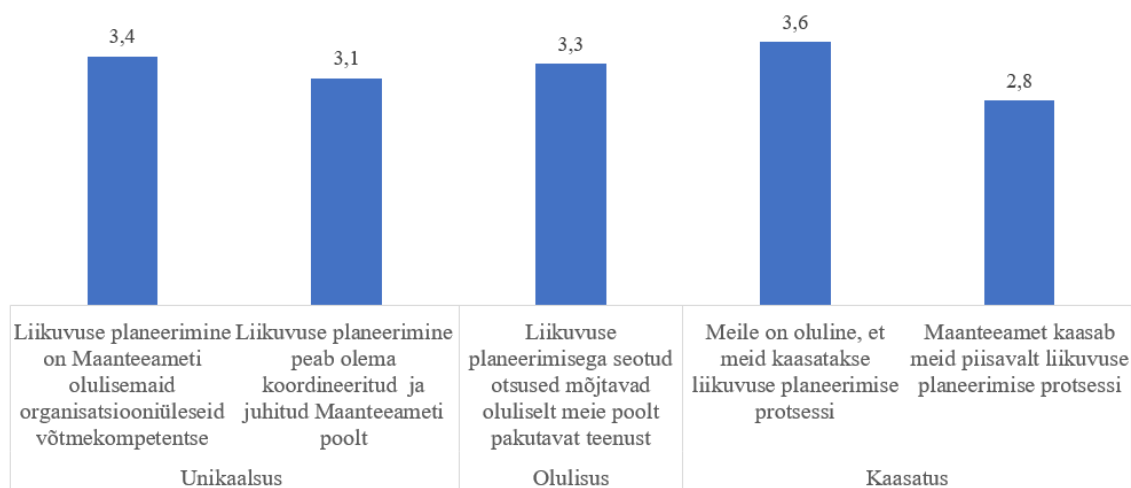


Joonis 2.7. Maanteeameti võtmekompetentsi seos võtmevõimekuste ja loodava avaliku väärtusega. Allikas: Alford & Greve, 2017, autori kohandatud

Uurimustöö käigus määratletud võtmekompetentsile - liikuvuse planeerimine, andsid tagasisidet 16 strateegilist partnerit ühe nädala jooksul. Elektroonilisele küsimustikule vastas 55% sihtgrupist (vt tabel 2.3 lk 34). Kuna küsimustiku väljasaatmine toimus 19. märts 2020, siis mõjutas vastuste andjate arvu kindlasti koroonaviirusest põhjustatud kriisiolukorra kehtestamine Eestis. Tagasiside koosnes viiest küsimusest, mis on kirjeldatud käesoleva töö peatükis 2.1 (vt lk 32). Hinnangut anti nelja astmelisel skaalal sarnaselt uuringu eelnevate etappidega ja igale küsimusele oli võimalik anda vabas vormis kommentaare.

Küsimustikule vastajad leidsid (vt lisa 9), et liikuvuse planeerimine on Maanteeameti olulisemaid organisatsiooniüleseid võtmekompetentse, hinnates seda nelja astmelisel skaalal keskmise hindegiga 3,4 (vt joonis 2.8 lk 45) ja avaldasid arvamust, et Maanteeamet peaks

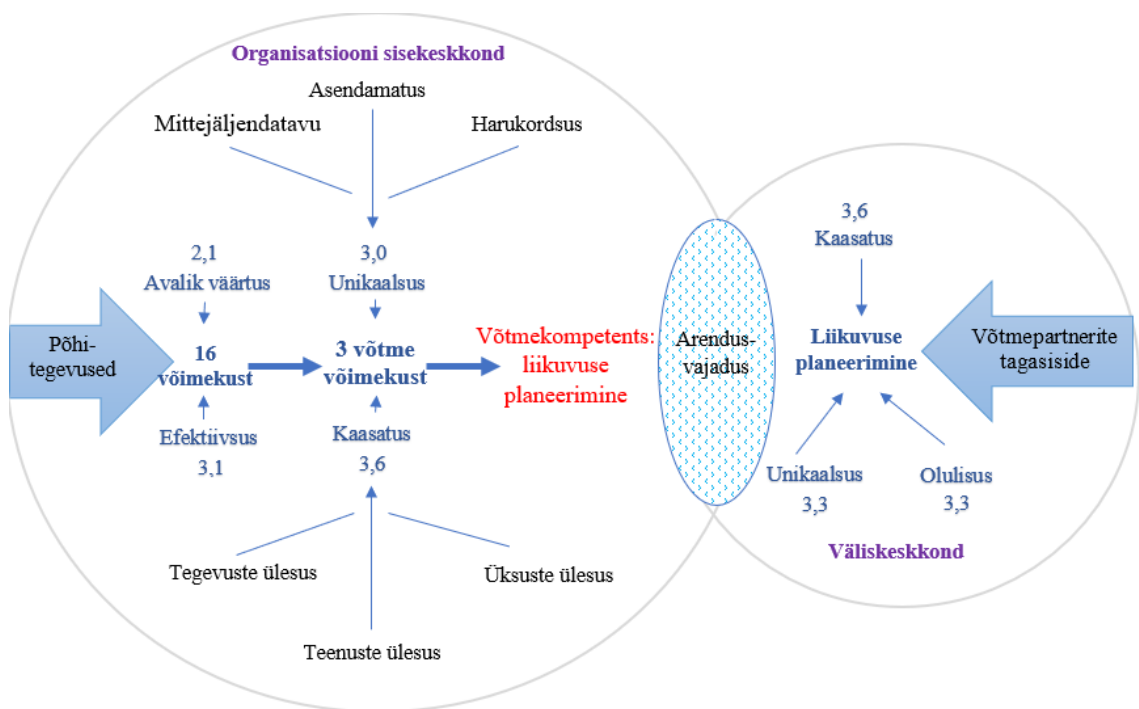
olema liikuvuse planeerimisel eestvedaja ja koordineeri rollis. Vabadest kommentaaridest võib järeldada, et vajadus ühtse eestvedaja ja koordinaatori järele, kes kaasaks liikuvuse planeerimise protsessi kohalikud omavalitsused ja teised huvigrupid ning mõistaks liikuvuse põhjuseid just lõppkasutaja ehk liikleja tasandilt, on partnerite seas olemas. Juhiti tähelepanu, et liikuvuse ideoloogia suunaja võiks siiski olla riik, kes delegeerib vajalikud ülesanded Maanteeametile. Maanteeamet leidis, et liikuvuse planeerimine on unikaalne ja omane Maanteeametile (unikaalsuse kriteeriumite keskmine hinnang 3,0) ning tagasisidele toetudes võib väita, et sama arvamust jagavad ka partnerid (vt joonis 2.8 lk 45).



Joonis 2.8. Võtmepartnerite tagasisideküsimustikust tulenevate hinnangute aritmeetilised keskmised liikuvuse planeerimisele nelja astmelisel skaalal.

Liikuvuse planeerimisega seotud otsused on partnerite arvates olulise mõjuga nende poolt pakutavatele teenustele aga vabadest kommentaaridest võib järeldada, et Maanteeamet ei võta partnerite arvamust kuulda, nende mõjuvõim kaasa rääkida liikuvusega seotud otsustusprotsessis on nõrk ja nad hindavad Maanteeameti poolset tegevust partnerite kaasamisel võrrelduna teiste hinnangutega madalaks (vt joonis 2.8, lk 44). Mainitakse, et tihti ei ole Maanteeamet oma otsustes vaba ja sõltub poliitilistest otsustest. Näitena tuuakse välja tee-ehitussprojektide valikuprotsessi. Seda väidet toetab ka teoorias kajastatud tabel (vt tabel 1.3, lk 19) ja peatükis 1.3 kirjeldatud avaliku sektori eripära - tegutsemine võimustava keskkonna mõjusfääris, milleks on poliitiline olukord, õigusruumi ja eelarvepiirangud (vt joonis 1.2 lk 21).

Uuringu tulemusena määratleti Maanteeameti võtmekompetents, milleks on liikuvuse planeerimine ja mis kvalifitseerus võtmekompetentsina nii Maanteeameti kui strateegiliste partnerite arvates. Liikuvuse planeerimine eristus teistest võimekustest juba uuringu esimeses etapis ja märgiti ära võimekusena, mis oli seotud mitme kaudse teenusega. Võrrelduna teiste võtmevõimekustega sai liikuvuse planeerimine Maanteeameti hindajate poolt kõige kõrgemad hinnangud nii unikaalsuse kui kaasatuse kriteeriumi osas ehk 6,6 punkti võimalikust kaheksa punktilisest maksimumist (vt joonis 2.9 lk 44).



Joonis 2.9. Aritmeetiliste keskmiste hinnangud liikuvuse planeerimisele uurimistöö erinevates etappides

Läbiviidud uuringu tulemustele tuginedes väidab autor, Maanteeameti poolsed uuringus osalejad on arvamisel, et võtmekompetents **liikuvuse planeerimine** on vajalik erinevates organisatsiooniülestes protsessides, teenustes ja organisatsiooni erinevates osakondades. Ka strateegilised partnerid annavad kõrged hinnangud unikaalsusele, olulisusele ja kaasatusele (vt joonis 2.9 lk 46), kuid toovad omapoolse kommentaarina välja, et Maanteeameti oluliseks nõrkuseks on erinevate osakondade vaheline koostöö liikuvuse planeerimisel ja peavad oluliseks enda kaasamist liikuvuse planeerimisel. Erinevad osapooled

näevad tulemust erinevalt - Maanteeamet usub, et liikuvus on integreeritud organisatsiooni erinevatesse protsessidesse ja teenustesse, partnerid tunnevad, et integreerituse tegelik tase ei paista väljapoole hästi välja. Mõlemad osapooled jagavad sama seisukohta, et liikuvuse planeerimine on Maanteeameti võtmekompetents aga näevad selle väljundit igapäevases tegevuses täna erinevalt.

2.3 Järeldused ja ettepanekud võtmekompetentside arendamiseks

Võtmekompetentside teoreetiline käsitlus sai alguse 1990 aastatel (Prahalad & Hamel, 1990) ja teoreetikud käsitlevad võtmekompetentside mõistet üsna sarnaselt, kasutades nende täpsustamiseks kriteeriumeid, täiendades algset, Prahaladi ja Hameli pakutud definitsiooni. See ei tekita segadust, vaid aitab paremini võtmekompetentsidest olemust ja vajadust mõista. Võtmekompetentside määratlemine on oluline organisatsioonidele, kes näevad ennast valdkonna suunanäitajana ja ekspertintervjuudele toetudes võib väita, et Maanteeamet mõistab transpordivaldkonda mõjutavaid trende ja tahab olla transpordivõrgustiku arendaja ning eestvedaja rollis. Maanteeameti juhtkond jagab üksmeelselt seisukohta, et hästi toimiva, jätkusuutliku, omavahel integreeritud ja keskkonnaga arvestava transpordisüsteemi loomiseks on vaja riiklikul tasandil arendada kompetentse, mis võimaldavad selle teemaga terviklikult ja riigiülelset tegutseda. Võtmekompetentside määratlemine ja ühine arusaam nendest, loob võimaluse, et organisatsioon saab tulevikus edukalt hakkama, kui ehitab üles avatud, teadmistel ja pidevatel uute oskuste omandamisel põhineva süsteemi, mis järjepidevalt tegeleb võtmekompetentside arendamisega ja hoiab neid tippjuhtide pideva tähelepanu all. Maanteeameti juhtkonna liikmed on seisukohal, et võtmekompetentside määratlemine organisatsioonis on oluline ja seda tõestab kõigi juhtkonna liikmete osalemine uuringu kolmes esimeses etapis või asendaja määramine, kui osalemine ei olnud mingil põhjusel võimalik.

Võtmekompetentside määratlemiseks sobiva raamistiku leidmine Maanteeametile oli väljakutset pakkuvaks ülesandeks. Empiirilisi uuringuid, mis tõendaksid teooria paikapidavust ei ole kahjuks piisavalt ja eriti piiratud arvul on seda avaliku sektori organisatsioonide kohta ning puuduvad tõendid järeltegevuste kohta- kuidas toimus võtmekompetent-

side arendamine pärast nende väljaselgitamist ja kas määratletud võtmekompetentsid aitavad luua või säilitada konkurentsieelist. Uuringutes kasutatud meetodid, mis kirjeldavad andmete kogumist ja analüüsi võtmekompetentside määratlemiseks on pealiskaudsed ja jätavad palju ruumi tõlgendamisele, mis tekitab raskusi uurimistööks sobiva raamistiku valimisel. Samas leiab autor, et kuna iga organisatsioon on omanäoline, siis annab kõige parema tulemuse kui kohandada olemasolevaid võtmekompetentside määratlemise raamistikke ja andmekogumise meetodeid iga organisatsiooni erisusi arvesse võttes.

Võtmekompetentside määratlemisel soovivad osad uuringute läbiviijad lisada mudeleisse ka võtmekompetentsidega seotud individuaalsete kompetentside väljaselgitamise (Hafeez & Essmail, 2007, lk 543, 541; Ryan, 1999, lk 70) mis võimaldab võtmekompetentside arendamisele edaspidi terviklikult läheneda. Antud uurimustöö raames kasutatud raamistik ei hõlma võtmekompetentsidega seotud individuaalsete kompetentside määratlemist, kuna võtmekompetents läbib organisatsiooni erinevaid tasandeid ja osakondi ja nende väljaselgitamine on ajamahukas ning võiks autori arvates olla eraldi uurimustöö teemaks.

Antud uurimustöö esimeseks ja kõige olulisemaks etapiks oli võimekuste väljaselgitamine. Autor nõustub teoorias välja toodud väidetega, et sellest sõltub lõpptulemuse edukus ja on kõige keerulisemaks etapiks kogu raamistik, kuna teoreetilistes käsitlustes puudub selge arusaam mis eristab võimekusi kompetentsidest. See väide leidis tõestust ekspertintervjuude käigus, kui intervjuueeritavatel paluti välja tuua kõige olulisem tegevus, mida Maanteeametil tuleb sooritada erakordselt hästi, et täita kaudsete teenuste osutamise seotud eesmärgid. Intervjuueeritavate tõlgendus olulisusest oli erinev ja võimekusena kirjeldati tihti hoopis teema olulisust (algastme liikluskasvatus, koostöö jne) või väga spetsiifilisi individuaalseid oskusi (liiklusolude adekvaatne ja operatiivne hindamine).

Intervjuueeritavatel oli raskusi võimekuste väljatoomisega osadele kaudsetele teenustele nagu inimeste- ja sõidukite liiklusesse lubamine, liiklusjuhtimine, ühistranspordi korraldamine. Maanteeamet koondab enda alla erinevaid maanteetranspordiga seotud valdkondi, mis on üldpildis vaadatuna transpordisüsteemi osad aga siiski spetsiifilised. Just suurorganisatsioonidele iseloomulik üksuste põhine juhtimine, eelarvestamine ja otsuste

tegemine ressursside kasutamise üle võib saada takistuseks võtmekompetentsidel põhineva juhtimise juurutamisel (Pralhad & Hamel 2009, lk 86). Maanteeamet juurutab protsessipõhist juhtimist, kuid täna iseloomustab organisatsiooni siiski hierarhiline struktuur ja Eesti avaliku sektori asutustele iseloomulik üksuste ja osakondade põhine eelarvestamine ja otsuse tegemine rahaliste ning inimressursside kasutamiseks. Autori arvates raskendab selline juhtimismudel juhtkonnal omamast ülevaatlikku tervikpilti organisatsioonist ja ei motiveeri enda kurssi viimist nende kaudsete teenustega seotud võimekustega mis jäävad väljaspoole konkreetse juhtkonna liikme vastutusvaldkonnast.

Võimekused on sisendiks võtmevõimekustele, millede tunnuseks on nende väga oluline panus kasumi tekitamisel või avaliku väärtuse loomisel ja nende prioritseerimisel kasutati nii finantsilisi kui mittefinantsilisi kriteeriumeid. Avalikus sektori eesmärgiks ei ole kasumi saamine ja võimekuste eesmärgiks on eelkõige efektiivsuse suurendamine avaliku väärtuse loomise protsessis (Alford & Greve, 2017), samas mõõdikuid, mis oleksid raamistikus rakendatavad analoogiliselt äriettevõtetega ei õnnestunud autoril leida ja koostöös Maanteeameti finantsosakonna juhatajaga otsustati kasutada hinnangulist mõõdikut, mis autori arvates mõjutab siiski tulemuste objektiivsust. Kui äriettevõtted saavad hinnata oma kasumlikkust väljendavate suhtarvude abil (käibe ja omakapitali kasumlikkus, müügikasv jne), siis avalikus sektoris on kasumlikkuse mõõtmine keeruline ja Eestis puudub kokkulepe, kuidas seda rakendusasutustes mõõdetakse.

Prioritiseerimise tulemusena määratletud võtmevõimekused ei eristunud üksteisest märkimisväärselt saadud hinnangute poolest ja ei paigutunud võtmevõimekuste ala kõrgemale alale. Eesmärkide täitmisega seotud kriteeriumite keskmist hinnangut mõjutas eelkõige võimekustele antav madal mõjuhinnang keskkonnasäästlikkusele, millest võib järeldada, et kuigi säästlikkust rõhutatakse strateegiliste eesmärkide ja kliendile loodava väärtuse kontekstis, ei väljendu see võimekustega seoses. Autor on arvamusel, et ressursikasutuse mõju määramisel nägid hindajad liiga lühiajalist perspektiivi ja hindasid seda organisatsioonist lähtuvalt, mitte ühiskonnale loodava väärtusega seoses. Näiteks võimekuse - inimeste ja sõidukite ohutusnõuetest kinnipidamise tagamine puhul hinnati ressursikasutamise panus üheks madalamaks, samas aitab see võimekus ühiskonnas kokku hoida liiklusõnnetustega kaasnevaid kulusid, mis tekivad kui liikluses osalevad tehniliselt mittekorras sõidukid või mitte pädevad juhid.

Ainukese võtmekompetentsina määratleti liikuvuse planeerimine, mis vastab teoorias püstitatud võtmekompetentside kriteeriumitele (vt lk 8) ja mida toetas ka strateegilise partnerite tagasiside:

- 1) võtmekompetents peab võimaldama juurdepääsu võimalikult laiale turule – liikuvuse planeerimine on suunatud kogu Eesti transpordisüsteemi arendamisele (autor tõlgendab väidet, võttes arvesse, et Maanteeamet on avaliku sektori organisatsioon);
- 2) võtmekompetents peab andma märkimisväärse panuse organisatsiooni kõige olulisemasse tootesse/toodetesse v teenusesse/teenustesse – liikuvuse planeerimise panus on olulise mõjuga nii liiklusohutusse, keskkonnasäästlikkusse, kliendi rahulolusse, sujuvasse liikuvusse ja ressursikasutuse efektiivsusesse ehk Maanteeameti poolt loodavasse avalikku väärtusesse;
- 3) võtmekompetents peab olema unikaalne ja raskesti jäljendatav – nii Maanteeamet, kui võtmepartnerid on seisukohal, et liikuvuse planeerimine on Maanteeametile omane ja kõige mõistlikum on selle arendamine hoida just Maanteeametis;
- 4) võtmekompetentse jagatakse organisatsiooni erinevate üksuste üleselt ja on seotud organisatsiooni strateegiaga – liikuvuse planeerimisega on seotud kõik Maanteeameti põhivaldkonnad (strateegilise planeerimise teenistus, teehoiuteenus ja liiklusteenistus), nende alla kuuluvad erinevad osakonnad ning seda arvamust jagavad ka partnerid;
- 5) võtmekompetentsid on platvormiks ja stiimuliks arengule ja kasvule – liikuvuse planeerimisel tuleb arvesse võtta transpordivaldkonda mõjutavaid tulevikutrende;
- 6) võtmekompetentsid väljenduvad kõikide töötajate igapäevases käitumises ja ei tugine ainult väikesele osale talendikatele töötajatele ning kasvavad välja kollektiivsest õppeprotsessist – Maanteeamet on seisukohal, et liikuvuse planeerimine on integreeritud erinevatesse osakondadesse aga strateegilised partnerid leiavad, et koostöö Maanteeameti erinevate osakondade vahel liikuvuse planeerimisega seotud tegevustes jätab soovida.

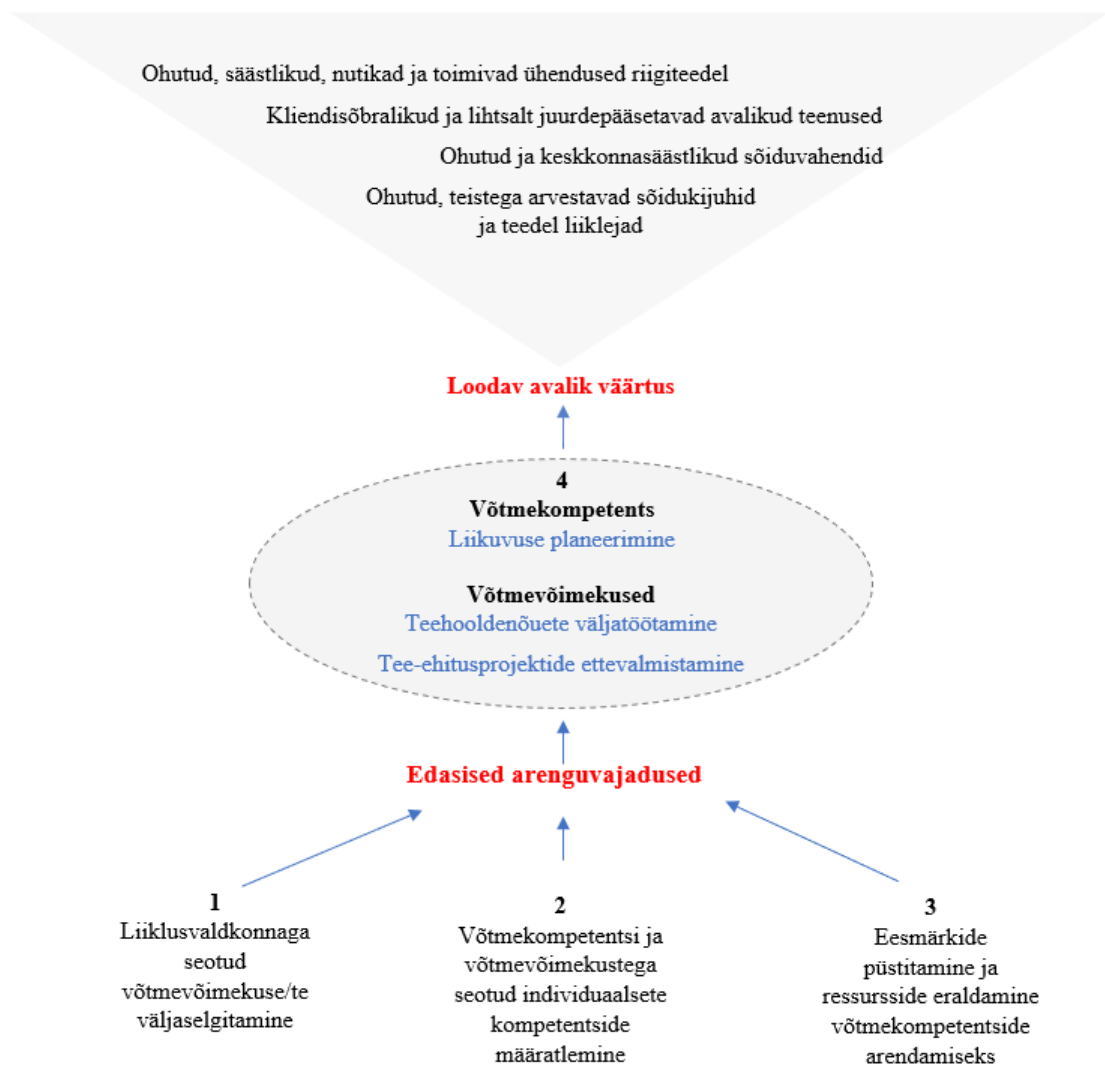
Seega järeldeb autor, et võtmekompetentsina määratletud liikuvuse planeerimine vastab teoreetilises käsitluses püstitatud võtmekompetentside kriteeriumile ja toetab teoorias püstitatud seisukohta, et tuleks piirduda kahe kuni kolme võtmekompetentsiga (Edgar & Lockwood, 2009, lk 11; Prahalad & Hamel, 1990, lk 84). Uuringu tulemusena jõuti ühe

võtmekompetentsini ja autori arvates on põhjuseks Maanteeameti põhiteenuste väga erinev spetsiifikaga mis raskendab kõiki valdkondi ühendava võtmekompetentsi leidmist. See omakorda tekitab autoris küsimuse, kas teoreetilises käsitluses Prahaladi ja Hameli teooriale vastanduva arvamusega, et võtmekompetentside arvu piiramine ei ole mõistlik, kuna tänaste suurorganisatsioonide ärivaldkonnad on väga eripalgelised, pakutavad teenused ning tooted on üha keerulisemad ja mitmekesisemad (Granstrand, Patel & Pavitt, 1997), tuleks siiski arvestada ja võtmekompetentside määratlemise metoodikat sellest lähtuvalt täiendada.

Uuringutulemustele ja analüüsile toetudes teeb magistritöö autor alljärgnevad ettepanekud võtmekompetentsidega seotud edasisteks arendustegevusteks:

- 1) liiklusvaldkonnas, mis vastutab ühistranspordi korraldamise, inimeste ja sõidukite liiklusesse lubamise ja liiklusharjumuste kujundamise eest, ei joonistunud pildile ühtegi võtmevõimekust, mis autori arvates näitab, et tegevus ei ole väga selgelt eesmärgistatud ja soovitab välja selgitada ka liiklusvaldkonna spetsiifiline võtmevõimekus/ed, mis aitab keskenduda olulisele ja valdkonda rohkem tähtsustada;
- 2) võtmevõimekused saavad alguse individuaalsetest kompetentsidest ja järgmise sammuna oleks vaja määratleda individuaalsed kompetentsid, mis on sisendiks võtmekompetentsile liikuvuse planeerimine ja valdkonnaspetsiifilistele võtmevõimekustele;
- 3) võtmekompetentsid vajavad erilist tähelepanu ja seepärast on vaja püstitada eesmärgid ja eraldada ressursid nende arendamiseks ning jälgida eesmärkide täitmist ja ressursside kasutamist;
- 4) kuna Maanteeameti põhivaldkonnad on väga eripalgelised, siis selguse ja parema ülevaate hoidmiseks tuleks autori arvates lisaks võtmekompetentsile hoida tähelepanu alla ka võtmevõimekused, milleks on teehoiuvaldkonna spetsiifilised võtmevõimekused – teehooldenõuete väljatöötamine ja tee-ehitusprojektide ettevalmistamine ja lisada võtmevõimekuste hulka ka liiklusvaldkonnaga seotud võtmevõimekused pärast nende määratlemist. Selline lähenemine toetab teoorias kajastatud väidet, et tänased organisatsioonid ja nende poolt pakutavad teenused ja/või tooted muutuvad üha keerulisemaks ja võtmekompetentside minimeerimine ei ole mõistlik. Võtmekompetentside ja võtmevõimekuste koos käsitlemine võimaldab autori arvates paremini mõista nendevaheliste seoste keerukust ja nende arendamisega seotud eripära.

Autori poolt tehtud ettepanekuid arendustegevusteks kajastab alljärgnev joonis 2.10.



Joonis 2.10. Liikuvuse planeerimisega arenguvajadused

Autor näeb kõige olulisema arengutegevusena võtmekompetentside ja valdkonnaspetsiifiliste võtmevõimekuste komplektset arendamist, et keskenduda kõige olulisemale mis mõjutab Maanteeameti poolt pakutavat avalikku väärtust ja ressursside efektiivset ja eesmärgipärast kasutamist ning tagab valmisoleku tulevikus aset seisvateks muudatusteks (vt joonis 2.10 lk 52).

Prahalad (1990) toob põhilise takistusena välja võtmekompetentside määratlemisel ja arendamisel hierarhilise ja üksustel põhineva juhtimise, mis killustab ja raskendab ülevaate omamist olulistest organisatsiooni mõjutatavatest teguritest. Maanteeamet juurutab protsessipõhist juhtimist mis loob eeldused ja võimalused võtmekompetentside tulemuslikuks arendamiseks, samas iseloomustab tänast organisatsiooni siiski hierarhiline struktuur ja avaliku sektori asutustele iseloomulik üksuste ja osakondade põhine eelarvestamine ja otsuste tegemine ressursside kasutamiseks mis killustab organisatsiooni kui terviku juhtimist. Hierarhilist juhtimisstruktuuri peab autor Maanteeametis kõige suuremaks takistuseks liikuvuse planeerimise kui organisatsiooniülese võtmekompetentsi arendamisel.

Olulisel kohal on autori arvates ka toetava organisatsioonikultuuri loomine, mis väärtustab ja mõistab võtmekompetentside olulisust ja rolli organisatsioonis. Alljärgnevalt teeb autor ettepanekud tegevuste osas, mis aitavad luua toetavat keskkonda liikuvuse planeerimise olulisuse rõhutamiseks ja arendamise lihtsustamiseks:

- 1) tuua liikuvuse planeerimise kui võtmekompetentsi olulisus välja Maanteeameti strateegias ja püstitada konkreetne arengueesmärk liikuvuse planeerimisele. See tagab, et teenistujad mõistavad liikuvuse planeerimise olulisust ja tunnetavad tippjuhtide pühendumist ning võimaldab hinnata liikuvuse planeerimise arendamisega seotud tegevuste edukust;
- 2) täiendada Maanteeametis kasutusel olevat kompetentside hindamise süsteemi võtmekompetentsi ja võtmevõimekustega, sidudes need konkreetsete individuaalsete võimekustega. See tagab, et võtmekompetentse ja võtmevõimekusi arendatakse süsteemselt ja arengut jälgitakse indiviidi tasandil;
- 3) pidada eraldi arvestust võtmevõimekuste arendamisele kuluvate ressursside üle, et oleks selge ülevaade kui palju ressursi kulub võtmekompetentsi hoidmisele ja arendamisele ning võimaldab vastata küsimusele, kas eraldatud ressursid on piisavad.
- 4) viia sisse süsteemne võtmepartnerite koostöö rahulolu küsitlus ja kasutada saadud tagasisidet koostöövõimekuse parendamiseks, et tagada strateegiliste võtmepartnerite rahulolu kaasatuse ja koostööga liikuvus planeerimisel.

Oluline on mõista, et võtmekompetentsid on ajas muutuvad, mis tähendab, et võtmekompetentse võib juurde tulla või olemasolevad võtmekompetentsid võivad asenduda uute

võtmekompetentsidega. See omakorda eeldab teemaga pidevat tegelemist ja tähelepanu all hoidmist. Magistritöö autor teeb ettepaneku määrata vastutaja juhtkonna tasandil, kes on eestvedaja rollis võtmekompetentsiga seotud arendustegevuste juhtimisel ja tähtsustamisel ja selliseks ametikohaks võiks olla Maanteeameti personalijuht või avalike teenuste arendusjuht. Magistritöö autor ei näe vajadust täiendavate ressursside eraldamiseks võtmekompetentside arendamiseks ja on seisukohal, et kui prioriteedid ja ressursside kasutamine üle vaadata. Kuna võtmekompetentside arendamist saavad juhtida ainult tippjuhid ja Maanteeameti peadirektor ja direktorid on selle olulisust toonitanud, siis järgmise sammuna tuleks see teadmine viia ka organisatsiooni teenistujateni, mis on oluline eeldus liikuvuse planeerimise kui võtmekompetentsi edukaks arendamiseks.

KOKKUVÕTE

Magistritöös käsitleti võtmekompetentside rolli ja olulistust organisatsioonis ja nende määratlemiseks sobilikku raamistikku avaliku sektori organisatsioonile. Teooriast selgus, et võtmekompetentside määratlemine on oluline eelkõige nendes organisatsioonides, kes näevad ennast suunanäitajatena ja soovivad saavutada pikaajalist konkurentsieelist. Avaliku sektori organisatsioonidel aitab võtmekompetentside määratlemine, nende teadlik ja süsteemne juhtimine, tähelepanu all hoidmine ja arendamine keskenduda efektiivse ja jätkusuutliku avaliku väärtuse pakkumisele, milleks organisatsioon on ellu kutsutud.

Erinevate autorite teoreetilised arutelud Prahaladi ja Hameli võtmekompetentside juhtimisteooria üle aitasid mõista mida võtmekompetentside all mõeldakse, millised organisatsioonilised tegurid neid mõjutavad ja kuidas neid määratleda. Võtmekompetentside mõistes on erinevad teoreetikud suhtelisel sarnasel seisukohal, täiendades ja täpsustades algteoorias kirjeldatud tunnuseid mis aitab üldpilti kitsendada ja paremini võtmekompetentside olemust mõista. Tuginedes erinevatele teoreetilistele lähenemistele käsitleb magistritöö autor käesolevas uurimistöös võtmekompetentsidena kogumit organisatsiooniülestest teadmistest, oskustest, võimetest, mis oluliselt panustavad ettevõtte lõppväljundisse ja mis on tihedalt seotud ettevõtte strateegiliste eesmärkide ja töötajate individuaalsete pädevustega.

Võtmevõimekusi mõjutavateks teguriteks on füüsilised- ja inimressursid ja tavavõimekused ehk rutiinid, mille kõrgemaks tasemeks on võtmevõimekused, millest võtmekompetentsid välja kasvavad. Võimekused on teoreetilistes käsitlustes kõige enam arutelu ja segadust tekitavaks võtmekompetentse mõjutavaks teguriks ja see leiab ära märkimist ka võtmekompetentside määratlemisega seotud empiirilistes uuringutes. Käesolevas uurimustöös on võimekus defineeritud tegevusena, mida organisatsioon peab sooritama era-

kordselt hästi, et täita klientide ootusi põhiteenusete osutamisel ja avaliku väärtuse pakumisel. Uurimisülesannete täitmine aitas autoril leida vastuse magistritöös püstitatud küsimusele: milline hindamismetoodika on sobilik võtmekompetentside määratlemiseks Maanteeametile kui avaliku sektori organisatsioonile.

Uurimistöö käigus analüüsis magistritöö autor erinevates teadusartiklites kajastatud uuringuid võtmevõimekuste määratlemiseks ja avaliku sektori eripära võrrelduna äriettevõtetega ning koostas neile tuginedes raamistiku, mis autori arvates oli sobilik kasutada Maanteeameti võtmekompetentside määratlemiseks ja millest lähtuvalt käesolev uurimustöö läbi viidi. Põhimudelina kasutati Hafeezi võtmekompetentside määratlemise metoodikat (Hafeez *et al.*, 2002; Hafeez & Essmail, 2007) mille tingis uuringu piisav dokumenteeritus ning asjaolu, et esmast raamistikku oli autor viis aastat hiljem läbiviidud uurimustöö jaoks oluliselt täiendanud. Kuna avalikus sektoris on võtmekompetentside ülesanne kaasa aidata efektiivse ja jätkusuutliku avaliku väärtuse pakkumisele koostöös erinevate sidusgruppidega, täiendas autor erasektoris kasutatavaid võtmekompetentside määratlemise mudeleid võtmepartnerite tagasisidega ning kohandas valideerimiseks kasutatavaid kriteeriumeid avaliku sektori eripärast tulenevalt Maanteeametile sobivaks.

Võtmekompetentside määratlemine magistritöö raames toimus viies etapis, mille iga etapi väljund oli sisendiks järgnevale etapile. Uuringu alguses viidi läbi poolstruktureeritud ekspertintervjuud ja ekspertidena valiti välja kuus Maanteeameti tippjuhti. Intervjuude analüüsimisel kasutas autor sisuanalüüsi ja teemat aitas intervjuude tõlgendamisel avada dokumendianalüüs. Intervjuude tulemusena saadi nimekiri võimekustest, millede edasiseks prioritseerimiseks kasutati struktureeritud küsimustikku ja nelja astmelist hindamisskaalat. Prioritseerimisel osalesid juhtkonna liikmed ja võtmeisikud ning selle tulemusena määratleti kolm võtmevõimekust, milleks olid: tee-ehitusprojektide ettevalmistamine, liikuvuse planeerimine ja hooldenõuete väljatöötamine. Võtmekompetentside ulatuse määramise tulemusena jõuti ühe võtmekompetentsini – liikuvuse planeerimine. Avalikus sektoris on oluline roll sidusgruppidel, kes osalevad avaliku väärtuse loomisel ja Maanteeameti strateegilised partnerid andsid liikuvuse planeerimisele tagasisidet struktureeritud veebipõhise küsimustiku abil. Magistritöös püstitatud eesmärk, määratleda

Maanteeameti võtmekompetentsid, sai täidetud ja uurimustulemusena määratleti üks võtmekompetents, liikuvuse planeerimine, mis vastas teoorias püstitatud kriteeriumitele ja mida toetas partnerite poolne tagasiside.

Antud uurimustöö raames kasutatud võtmekompetentside määratlemise raamistik ei hõlmanud võtmekompetentsidega seotud individuaalsete kompetentside määratlemist, mis autori arvates võiks samuti olla raamistiku üheks oluliseks osaks, kuid kuna võtmekompetents läbib organisatsiooni erinevaid tasandeid ja osakondi ja nende väljaselgitamine on ajamahukas, teeb autor ettepaneku viia see läbi eraldi uurimustööna enne, kui liikuvuse planeerimise, kui võtmekompetentsi arendamisega algust teha

Autor soovib lisaks võtmekompetentsile hoida tähelepanu all teehoiuvaldkonna võtmevõimekused, mis on oma olemuselt valdkonnaspetsiifilised ja leida võtmevõimekus ka liiklusvaldkonnale, mida antud uurimustöö raames leida ei õnnestunud. Võtmekompetentside ja võtmevõimekuste koos käsitlemine võimaldab paremini mõista nende vaheliste seoste keerukust ja nende arendamisega seotud eripära.

Uurimustöö käigus määratletud võtmekompetents liikuvuse planeerimine tuleb autori arvates siduda Maanteeameti strateegiaga, püstitada võtmekompetentsi arengueesmärk, eraldada arendamiseks vajalikud ressursid, jälgida nende kasutamist ja püstitatud eesmärkide saavutamist. Liikuvuse planeerimisega seotud arenguplaani juhtimine on tippjuhtide ülesanne, kelleks on Maanteeameti peadirektor ja talle alluvate valdkondade direktorid. Kuna liikuvuse planeerimine ei saa tulemuslikult toimida ilma erinevate sidusgruppide, sealhulgas strateegiliste võtmepartnerite kaasamiseta, on väga oluline tagada heal tasemel koostöö, mida on võimalik oluliselt tõhustada nagu selgus strateegiliste partnerite küsitlustulemustest. Autor soovib Maanteeametil viia sisse süsteemne strateegiliste partnerite rahulolu küsitlus ja kasutada saadud tagasisidet koostöövõimekuse parendamiseks, et tagada nende rahulolu kaasatuse ja koostööga liikuvuse planeerimisel.

Autor arvates on uurimustöö käigus välja töötatud raamistikku sobilik kasutada ka teistes avaliku sektori organisatsioonides võtmekompetentside määratlemiseks.

VIIDATUD ALLIKAD

- Alford, J., & Greve, C. (2017). Strategy in the Public and Private Sectors: Similarities, Differences and Changes. *Administrative Sciences (2076-3387)*, 7(4), 35. <https://doi.org/10.3390/admsci7040035>
- Asch, S. E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. *Organizational influence processes*, 295–303. Retrieved from: <https://www.gwern.net/docs/psychology/1952-asch.pdf>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bergenhengouwen, G. J. (1996). Competence development - a challenge for HRM professionals: Core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Journal of European Industrial Training*, 20(9), 29–35. <https://doi.org/10.1108/03090599610150282>
- Berlin, W. (1993). *European Competitiveness*. Cambridge University Press.
- Kallaste, E., & Järve, J. (2020). *Transpordivaldkonna järelevalvega seotud funktsioonid analüüs*. Eesti Rakendusüuringute keskus Centar.
- Clardy, A. (2008). Human Resource Development and the Resource-Based Model of Core Competencies: Methods for Diagnosis and Assessment. *Human Resource Development Review*, 7(4), 387–407. <https://doi.org/10.1177/1534484308324144>
- Edgar, W. B., & Lockwood, C. A. (2009). *Understanding, Finding, and Applying Core Competencies: A Framework, Guide, and Description for Corporate Managers and Research Professionals*. NAU W.A. Franke College of Business. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/151422494.pdf>
- European Commission. (2019). *Transport in the European Union Current Trends and Issues 2019*. Retrieved from:

<https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/2019-transport-in-the-eu-current-trends-and-issues.pdf>

- Gimzauskiene, E., & Staliuniene, J. D. (2010). Model of Core Competence Ranking in Audit Business. *Kompetencijų rangavimo modelis audito versie.*, 21(2), 128–135.
- Godbout, A. J. (2000). Managing Core Competencies: The Impact of Knowledge Management on Human Resources Practices in Leading-edge Organizations. *Knowledge & Process Management*, 7(2), 76.
- Goddard, J. (1997). The architecture of core competence. *Business Strategy Review*, 8(1), 43. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00006>
- Granstrand, O., Patel, P., & Pavitt, K. (1997). Multi-Technology Corporations: Why They Have „Distributed“ Rather Than „Distinctive Core“ Competencies. *California Management Review*, 39(4), 8. <https://doi.org/10.2307/41165908>
- Guimaraes, T., Borges-Andrade, J., Machado, M., & Vargas, M. (2001). Forecasting core competencies in an R&D environment. *R & D Management*, 31(3), 249–255.
- Hafeez, K., Zhang, Y., & Malak, N. (2002). Core competence for sustainable competitive advantage: A structured methodology for identifying core competence. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(1), 28–35. Scopus. <https://doi.org/10.1109/17.985745>
- Hafeez, K., & Essmail, E. A. (2007). Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process. *Management Research News*. <https://doi.org/10.1108/01409170710773689>
- Hondeghem, A., & Vandermeulen, F. (2000). Competency management in the Flemish and Dutch civil service. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 342–353. <https://doi.org/10.1108/09513550010350355>
- Horton, S. (2000). Introduction – the competency movement: Its origins and impact on the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 306–318. <https://doi.org/10.1108/09513550010350283>
- Horton, S., Hondeghem, A., & Farnham, D. (2002). *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme*. IOS Press. Retrieved from <https://www.ebsco.com/>

- Hussain, M. M., Russell, J., & Haddad, A. (2014). Managing Competency in Non-Profit Organization: Experience with a European University. *Issues in Social & Environmental Accounting*, 8(4), 209–224. <https://doi.org/10.22164/isea.v8i4.94>
- Javidan, M. (1998). Core competence: What does it mean in practice? *Long Range Planning*, 31(1), 60–71. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00091-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00091-5)
- Kearney, C., Hisrich, R. D., & Roche, F. (2009). Public and private sector entrepreneurship: Similarities, differences or a combination? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), 26–46. <https://doi.org/10.1108/14626000910932863>
- Kohalike omavalitsuse üksuste liitude seadus.(2002) *Riigi Teataja I*, 96, 565; *Riigi Teataja I*, 04.07.2017, 99. Loetud aadressil: <https://www.riigiteataja.ee/akt/224392>
- "Successful strategy execution for public sector firms: Key components to focus on". (2018), *Strategic Direction*, Vol. 34 No. 7, pp. 26-28. <https://doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/SD-02-2018-0030>.
- Ljungquist, U. (2010). Propositions for the expanded core competence model. *2010 IEEE International Conference on Management of Innovation & Technology, Management of Innovation and Technology (ICMIT), 2010 IEEE International Conference on*, 60–65. <https://doi.org/10.1109/ICMIT.2010.5492839>
- Ljungquist, U. (2007). Core competency beyond identification: Presentation of a model. *Management Decision*, 45(3), 393–402. <https://doi.org/10.1108/00251740710745034>
- Ljungquist, U. (2007). How do core competencies discriminate? Identification of influencing similarities and differences. *Knowledge & Process Management*, 14(4), 237–247. <https://doi.org/10.1002/kpm.286>
- Ljungquist, U. (2008). Specification of core competence and associated components. *European Business Review*, 20(1), 73–90. <https://doi.org/10.1108/09555340810843708>
- Maanteeamet. (2019). *Maanteeameti strateegia 2019-2023*. Loetud aadressil: https://www.mnt.ee/sites/default/files/elfinder/article_files/maanteeameti_straategia_2019-2023.pdf
- Maanteeamet. (2016) *Intelligentsete transpordisüsteemide arengukava 2016 - 2030*. Strateegilise planeerimise teenistus.

- Maanteeameti põhimäärus. (2013) *Riigi Teataja I*, 06.03.2013, 19; Riigi Teataja I, 19.10.2018, 5. Loetud aadressil: <https://www.riigiteataja.ee/akt/119102018003>
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2013). *Transpordi arengukava 2014-2020*. Loetud aadressil: https://www.mkm.ee/sites/default/files/transpordi_arengukava.pdf.
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2017). *Majandus - ja Kommunikatsiooniministeeriumi haldusala transpordivaldkonna ja reformimeetmete analüüs*.
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2016). *Liiklusohutusprogramm 2016-2025*. Loetud aadressil: <https://www.mnt.ee/et/liikleja/liiklusohutusprogramm-2016-2025>
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2020). *Riigimaantee teehoiukava aastateks 2020–2030*. Loetud aadressil: <https://www.mnt.ee/et/tee/teehoiukava-aastateks-2018-2022>
- Makkonen, M. (2008). *Co-opetition: Coexistence of cooperation and competition in public sector – A case study in one city's public companies*. Retrieved from: <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/39696>
- Mandl, U., Dierx, A., & Ilzkovitz, F. (2008). *The effectiveness and efficiency of public spending* (Nr 301; European Economy - Economic Papers 2008 - 2015). Directorate General Economic and Financial Affairs (DG ECFIN), European Commission. <https://ideas.repec.org/p/euf/ecopap/0301.html>
- Manikutty, S. (2010). CK Prahalad and his work: An assessment. *Vikalpa*, 35(2), 1–8.
- Marino, K. E. (1996). Developing consensus on firm competencies and capabilities. *Academy of Management Executive*, 10(3), 40–51. <https://doi.org/10.5465/AME.1996.9704111473>
- McNerney, D. J. (1995). 'Designer' downsizing: Accent on core competencies. *HR Focus*, 72(2), 1.
- Melián-González, A., Batista-Canino, R. M., & Sánchez-Medina, A. (2010). Identifying and assessing valuable resources and core capabilities in public organizations. *International Review of Administrative Sciences*, 76(1), 97–114. <https://doi.org/10.1177/0020852309359046>

- Mulder, M., Weigel, T., & Collins, K. (2007). The Concept of Competence in the Development of Vocational Education and Training in Selected EU Member States: A Critical Analysis. *Journal of Vocational Education and Training*, 59(1), 67–88.
- Nutt, P.C. (2006). Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 16(2), 289.
- Palmberg, K (2010). Experiences of implementing process management: a multiple case study. *Business Process Management Journal*
<https://doi.org/10.1108/14637151011017967>
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Rahandusministeerium. (2018) *Majandus ja Kommunikatsiooniministeeriumi valitsemis-ala tegevuspõhisele eelarvele üleminek*
- Ryan K. Lahti. (1999). Identifying and Integrating Individual Level and Organizational Level Core Competencies. *Journal of Business and Psychology*, 14(1), 59.
- Rääsk, M. (2018). Sada aastat Eesti teedel. Tallinn: trükikoda Rebellis
- Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, 57(5), 518–532. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00318-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00318-1)
- Srivastava, S. C. (2005). Managing core competence of the organization. *Vikalpa*, 30(4), 49–64.
- Successful strategy execution for public sector firms: Key components to focus on. (2018). *Strategic Direction*, 34(7), 26–28. <https://doi.org/10.1108/SD-02-2018-0030>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. JSTOR
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teenuste korraldamise ja teabehalduse alused. (2017) *Riigi Teataja I*, 31.05.2017, 7
 Loetud aadressil: <https://www.riigiteataja.ee/akt/131052017007>
- Wernerfelt, B (1984). "A Resource-Based View of the Firm". *Strategic Management Journal*. 5 (2): 171–180. doi:10.1002/smj.4250050207

Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal* (John Wiley & Sons, Inc.), 24(10), 991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>

Ühistranspordiseadus. (2015). *Riigi Teataja I*, 2; *Riigi Teataja I*, 12.12.2018, 87. Loe-
tud aadressil: <https://www.riigiteataja.ee/akt/112122018087>

Lisa 1. Võtmekompetentside määratlemisega seotud uurimistööd (1996 – 2014)

Jrk	Autor/id	Uuringu ilmumise aasta	Uurimismeetodid	Firmad, kus võtmekompetentsid määratleti	Määratletud võtmekompetentsid
1	Marino	1996	dokumendianalüüs; ühepäevane meeskonnatäitus.	elektrigeneraatorite disaini ja tootmisega tegelev ettevõte voolumõõtjate tootmisega tegelev ettevõte	elektrigeneraatorite tehnoloogia; eritellimuste disain; müügijärgne tugi; suletud kanalivõrgu tehnoloogia. disainimuudatuste kiirus ja paindlikkus; toimiva turundusvõrgu disainimine; ettevõtluskeskkonna tugi.
2	Ryan	1999	dokumendianalüüs; fookusgrupi intervjuud; kliendiuuringud; ekspertintervjuud.	keemiatööstus ettevõte	neli tehnilist kompetentsi; keskkonnalaste teemade teadlikkus; tootearendus klientide kaasamisega.
3	Guimaraes, Borges-Andrade, Machado & Vargas	2001	delfi meetod	põllumajandusuuringutega tegelev organisatsioon	tehnoloogilise innovatsiooni juhtimine, geotöötlus; põllu- ja tehnoloogiamajanduse tundmine; keskkonnanursside majandamine; loomade patoloogia; perekondlik põllumajandus; keskkonnanurssid; molekulaar ja rakubioloogia; taimede patoloogia.

Lisa 1 järg

Jrk	Autor/id	Uuringu ilmumise aasta	Uurimismeetodid	Firmad, kus võtmekompetentsid määratleti	Määratletud võtmekompetentsid
4	Hafeez, Zhang & Malak	2002	dokumendianalüüs; intervjuud; küsimustikud.	Suurbritannia rahvusvaheline metalli ja plastiktoodete tootmise ja müügiga tegelev ettevõte	turundus; klienditeenindus.
5	Ljungquist	2007	dokumendi analüüs; intervjuud; küsimustikud; vaatlused.	Skandinaavia rahvusvaheline rahandusettevõte	kolm võtmevõimekust, mis toodi välja arvuna, ilma defineerimata
6	Hafeez & Essmail	2007	intervjuud; statistiline analüüs; paarisvõrdluse meetodika, mida toetas tarkvara <i>Expert Choice</i> .	riiklik muinsuskaitseobjektide restaureerimise ja ehitamisega seotud ettevõte	spetsifikatsioonis toodud nõuete järgimine; innovatiivsed lahendused.
7	Edgar & Lockwood	2009	dokumendianalüüs; ekspertintervjuud 2-3 liikmelise välisekspertide meeskonnas	neli rahvusvahelist tehnoloogiaettevõte	ränipõhiste integraallülituste väljatöötamine; tootehniliste dokumentide mõistmine; suhtlusvõrgustiku toimimise mõistmine
8	Gimzauskiene & Staliuniene	2010	andmeanalüüs; hindamisküsimustikud; statistiline andmete töötlemine	auditeerimisettevõte	auditi tulemuste esitamine; sellega seotud arutelu ja nõustamine; kliendisuhete hoidmine.
9	Hussain, Russell & Haddad	2014	dokumendianalüüs, intervjuud, töötoad	ülikool Soomes	ei jõutud tulemuseni

Lisa 2. Maanteeameti väärtuspakkumine

Võtmepartnerid: <ul style="list-style-type: none">• kohalikud omavalitsused;• ühistranspordi korraldajad;• erialaliidud;• hooldeettevõtted;• teedeehituse ettevõtted;• Politsei- ja Piirivalveamet;• Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium;• Riigi Infosüsteemi Amet.	Võtmetegevused: <ul style="list-style-type: none">• visiooni jagamine võtmepartneritega;• tark tellija riigihangetel;• otseste avalike teenuste pakkumine;• järelevalve.	Väärtuspakkumine: <ul style="list-style-type: none">• ohutud, säästlikud, nutikad ja toimivad ühendused riigiteedel;• ohutud ja teistega arvestavad sõidukijuhid ja teedel liiklejad;• ohutud ja keskkonnasäästlikud sõiduvahendid;• kliendisõbralikud ja lihtsalt juurdepääsetavad avalikud teenused.	Kliendisuhted: <ul style="list-style-type: none">• vajaduspõhine klientidega;• personaalne võtmepartneritega;• ennetav liiklusohutuses.	Kliendid: <ul style="list-style-type: none">• oluliselt liiklusvoogusid mõjutavad ettevõtted;• kaubavedu pakkuvad ettevõtted;• reisijatevedu pakkuvad ettevõtted;• liiklejad:<ul style="list-style-type: none">○ eakad (63+ aastat vanad);○ lapsed (4-18 aastased);○ pendelliiklejad.• autokoolides õppijad.
			Kanalid: <ul style="list-style-type: none">• liikluskorraldusvahendid teedel;• Koduleht, Facebook;• partneri teenindused;• ameti ja partnerite teenindusbürood ja esindused;• e-teeninduse keskkond.	
Kulude struktuur: <ul style="list-style-type: none">• investeeringud teedesse• dotatsioonid• teehooldus;• administreerimiskulud• arenduskulud, kulud innovatsioonile.			Tulu: <ul style="list-style-type: none">• säästetud inimelud liikluses;• liikleja ajakulu kokkuvõtte sihtpunkti jõudmiseks;• kliendi ajakulu kokkuvõtte otseste avalike teenuste saamisel;• keskkonnasaaste vähenemine.	

Lisa 3. Ekspertintervjuu küsimustik

	Küsimus
Sissejuhatavad küsimused	1. Palun nimeta vähemalt kolm transpordisüsteemi kõige enam mõjutavat tulevikutrendi?
	<i>Toetav küsimus: Miks sa valisid just need, palun põhjenda?</i>
	2. Palun kirjelda, mis on sinu arvates MKM-i ootus Maanteeameti rollile transpordisüsteemi arendajana.
	<i>Toetav küsimus: Millele tuginedes sa oma arvamuse oled kujundanud?</i>
	3. Kirjelda liikleja silmade kaudu, milline on sinu arvates hästi toimiv transpordisüsteem
Võimekuste seotus põhi-tegevustega	Palun nimeta kaks kuni kolm tegevust, mida Maanteeamet peaks alljärgnevate kaudsete teenuste osutamisel sooritama erakordselt hästi?
	taristu ehitamine ja remontimine
	taristu korrashoid
	liiklusharjumuste kujundamine
	ühistranspordi korraldamine
	liiklusjuhtimine
	inimeste ja sõidukite liiklusesse lubamine
Võimekuste seos ressurs-sidega	4. Kas sinu arvates on nende võimekuste tagamiseks Maanteeametil piisavalt rahalisi ressursse?
	5. Inimressursse ?
	6. Kas on veel vaja muid ressursse nende võimekuste tagamiseks?
Võimekuste muutuvus ajas	7. Mida Maanteeamet peaks sinu arvates sooritama erakordselt hästi arvestades transporti mõjutavate tulevikutrendidega?
Lõpetavad küsimused	8. Mis sinu arvates on täna need võimekused, mis ei ole piisavalt tähtsustamist Maanteeametis leidnud ja millele tuleks kindlasti rõhku panna?
	9. Soovid sa midagi veel lisada või täpsustada?

Lisa 4. Teedevõrgustiku arendamisega seotud strateegilised suunad

Euroopa Liidu (EL) strateegilised suunad	Eesti		
	Majandus-ja Kommunikatsiooniministeeriumi teede- võrgustikuga soetud strateegiliste dokumentide sidusus EL suundadega	Maanteeameti strateegia sidusus Majandus-ja Kommunikatsiooniministeeriumi maanteetranspordi arengut suunavat dokumentidega	
Alusdokumendid			
Euroopa komisjoni transpordi valge raamat (2011) Transport EL-is, trendid ja probleemid (2019)	Transpordi arengukava 2012-2020 (2013)	Riigimaantee teehoiukava 2020 – 2030 (2020)	Maanteeameti strateegia 2019-2023 (2019) Liiklusohutus-programm 2016-2025 (2017) ITS arengukava 2016 – 2030 (2016)
Ühtne Euroopa transpordivõrgustik (TENT ¹)	Rail Baltica; Vanasadama võimekuse arendamine ja ühenduvuse tagamine erinevate transpordiliikudega; lennujaama arendamine ida ja lõuna suunal.	TENT võrgustiku eelistamine investeringuteks Rail Baltica	TEN-T teedel aegruumilisi vahemaid ja suurendame nende ohutust, viies need aastaks 2030 vastavusse EL nõuetega
Multimodaalsus	taristu planeerimine ühtsetel alustel tagamaks igal pool Eestis ühte moodi tajutav liikluskeskkond; ITS ² arendamine.		koostöös Majandus-ja Kommunikatsiooniministeeriumiga inimeste ja kaupade liikuvusvajaduse perspektiivseks väljaselgitamiseks ühtse süsteemi väljatöötamine

¹ Trans European Network

² Intelligentesed transpordisüsteemid

Lisa 4 järg

Euroopa Liidu (EL) strateegilised suunad	Eesti		
	Majandus-ja Kommunikatsiooniministeeriumi teede- võrgustikuga soetud strateegiliste dokumentide sidusus EL suundadega		Maanteeameti strateegia sidusus Majandus-ja Kommunikatsiooniministeeriumi maanteetrans- pordi arengut suunavat dokumentidega
Alusdokumendid			
Transpordiga seotud CO2 vä- hendamine	sõidukite energiaklassi mär- gistuse süsteem; sõidukite soetamisel avalikus sektoris energiakasutuse efektiivsuse nõue;	ehitusprojektide etteval- mistamisel on nõutav keskkonnamõju hin- nang; strateegiline mürakaart ja müra vähendamise te- gevuskava programm: „Eesti teed tolmuvavaks aastaks 2030“.	säästlikke liikumisviiside eelistamine (ühistrans- port, kergliiklus) taristuprojektides
Turvalisus	LOP ³ kaasajastamine; ITS lahendused liiklusohu- tuse suurendamiseks.	LOK ümberehitused ⁴	LOP elluviimise juhtimine; kontroll juhtide juhtimisvõimekuse ja sõidukite tehnilise olukorra üle; ITS arengukava – automaatne liiklusjärelvalve, muudetav liikluskorraldus, liiklustakistuste ja liiklusõnnetuste haldamise süsteem.

³ Liiklusohutusprogramm

⁴ Liiklusohutlikud kohad

Lisa 4 järg

Euroopa Liidu (EL) strateegilised suunad	Eesti		
	Majandus-ja Kommunikatsiooniministeeriumi teede- võrgustikuga soetud strateegiliste dokumentide sidusus EL suundadega		Maanteeameti strateegia sidusus Majandus-ja Kommunikatsiooniministeeriumi maanteetrans- pordi arengut suunavat dokumentidega
Alusdokumendid			
Sotsiaalne mõõde: juurdepääsetavus usaldusväärsus; taskukohane	ühistranspordi eelisarendus piirkondades, kus elanikke on rohkem; juurdepääsu tagamine sot- siaalsele infrastruktuurile; hõreasustusega piirkondades võetakse kasutusele paindli- kud transpordilahendused; taristu arendamisel rakenda- takse universaalse disaini põ- himõtteid piletisüsteemide integreeri- mine ja info kättesaadavuse tagamine ka erivajadustega inimestele üleminek veeremile liikumis- puuetega inimeste teeninda- miseks.		pikaajalise ühistranspordi arengukava, teenuse standardite ja järelevalvesüsteemi väljatöõta- mine
Tähelepanekud			
	tugineb ja toetab Euroopa Liidu transpordipoliitika stra- teegilisi suundi. Nõrk seos keskkonnateemadega.	kirjeldataud riigiteede ra- hastamise põhimõtteid, puudub kokkupuude sot- siaalse mõõtega.	strateegial puudub seos sotsiaalse mõõtega.

Lisa 5. Ekspertintervjuude kokkuvõte

Küsimused	Intervjueeritav 1	Intervjueeritav 2	Intervjueeritav 3	Intervjueeritav 4	Intervjueeritav 5	Intervjueeritav 6	Kokkuvõte
Palun nimeta vähemalt kolm transpordisüsteemi kõige enam mõjutavat tuleviktrendi?	keskkonnakaitse, saaste uued liikuskoridorid muudavad tänast liikumisvõrgustikku (Rail linnastumine - multimo daalsus, ühilduvus,	vananev ühiskond	vananev ühiskond	tehnoloogia areng	keskkond - alternatiiv kütused ja teehitusmaterjalid, elektrifitseerumine.	elanikkonna vananemine, mis toob kaasa liikumisharjumuste	Rõhk keskkonnakaitse, tehnoloogilistel muudatustel (materjalid, kütused) ja liikumisharjumuste muutumisel (vananemine, linnastumine)
Palun kirjelda, mis on sinu arvates MKM-i ootus Maanteeameti rollile transpordisüsteemi arendajana.	tuleks planeerida terviklikku liikumist, täna tegutseb näiteks raudteevõrk eraldi.	liikuvuse planeerija roll tulevikus	linnastumine, rahvastiku kasv	linnasutmine, multimo daalsus	elanikkonna vananemine, linnastumine, millega kaasneb tarbimisharjumuste muutus	tehnoloogia areng, uued transpordivahendid	
Kirjelda liikleja silmade läbi, milline on sinu arvates hästi toimiv transpordisüsteem	Kiire, hästi ühilduv erinevate transpordiliikide vahel, taskukohane	Selge info transpordi liikumisest, ühilduvus, jalgrattateed,	Hästi ühilduv ühistransport erinevate transpordiliikide vahel	ootused muutuvad kogu aeg, sisulist kompetentsi enam ministeeriumis ei ole. Eelkõige on ministeeriumil koordineeriv ja toetav roll.	tehnoloogia areng, isesõitvad autod	skeptiline keskkonnatrendi s	
				oootused muutuvad kogu aeg, sisulist kompetentsi enam ministeeriumis ei ole. Eelkõige on ministeeriumil koordineeriv ja toetav roll.	elikkonna vananemine, linnastumine, millega kaasneb tarbimisharjumuste muutus	tehnoloogia areng, isesõitvad autod	
Palun nimeta kaks kuni kolm tegevust, mida Maanteeamet peaks alljärgnevate kaudsete teenuste osutamisel sooritama erakordselt hästi?							Võtmevõimekused
Taristu ehitamine ja remontimine	3. projektilahenduste ühetaolisus	15 liikuvuse planeerimine, et taristu ehitamine toimuks vajaduspõhiselt.	2. projektide planeerimise pikem vaade	2. ehitusprojektide ettevalmistamine	15. otsuste põhjendamine MKM-ile argumenteerimine ehitusobjektide valimiseks	14. andmete digitaliseerimine	1) tee -ehitusprojektide järelevalve nõuete täitmise üle (5);
	1.töö vastavuse tagamine nõuetele	1.ehitusprojektide järelevalve, tagamaks nõuete täitmise	1.ehitusprojektide järelevalve, tagamaks nõuete täitmise	4. ohutusnõuete tagamine ehitusprojektidel	9. niigihangete läbiviimine	1. järelevalve teostatud töö üle ettevalmistus	
Taristu korrashoid		5.järelevalve teostamine nõuete täitmise üle	5.järelevalve teostamine nõuete täitmise üle	5.järelevalve teostamine nõuete täitmise üle	5.järelevalve nõuete täitmise üle	6.nõuete püstamine hooldepartneritele	2) tee-ehitusprojektide ettevalmistamine (3);
		6.teadmiste kasutamine uute hooldepingute tingimuste püstamisel.		6.hoodenõuete püstamine	6.hoodenõuete püstamine	5.Järelevalve nõuete täitmise üle	3) projektilahenduste ühetaolisuse tagamine (1);
Liikusharjumuste kujundamine	7.algastne liikuskasvatus	15.nalüüsvõimekus liikuskäitumise põhjuste kohta	7. laste liikuskasvatus	10.liikusrõõglite lihtsus ja selgus koostöös sidusrühmadega	15. liikuskäitumise põhjuste analüüs	Koostöö erinevate huvigruppidega	4) teehooldenõuete väljatöötamine (4);
	8.liikushariduskoolitajate väljaõpe					15. liikumise põhjuste väljaselgitamine erinevate sihtgruppide lõikes	7) liikushariduskoolitajate väljaõpe (1);
							8) liikuskoolitajate väljaõpe (1);
							9) tehniliste tingimuste koostamine niigihangetel (3);
							10) liikusrõõglite lihtsus ja selgus (1);

Lisa 5 järg

Küsimused	Intervjueeritav 1	Intervjueeritav 2	Intervjueeritav 3	Intervjueeritav 4	Intervjueeritav 5	Intervjueeritav 6	Võimekuste nimekiri
Palun nimeta kaks kuni kolm tegevust, mida Maanteeamet peaks alljärgnevate kaudsete teenuste osutamisel sooritama erakordselt hästi?							
Ühistranspordi korraldamine	15.terviklik planeerimine, et oleks tagatud ühilduvus erinevte transpordiliikidega ,	15.ühildavuse planeerimine teiste transpordiliikidega		9.riigihangete läbiviimine	11.koostöö ühistranspordikeskustega ühistransporditeenuste	11.koostöö ühistranspordikeskustega, MKM-iga nõudlusele vastava ühistranspordivõrgu planeerimiseks.	11) ühistranspordivõrgu terviklik planeerimine (3); 12) reaalajas ülevaate tagamine ühistranspordi võimalustest (1); 13) lihtsaate arusaadavate ja kliendisõbralike teenuste arendamine (4); 14) taristuga seotud andmete digitaliseerimine (1); 15) liikuvuse planeerimine(8); 16) inimeste ja sõidukite ohutusnõuete kinnipidamine(3).
Liiklusjuhtimine	12.reaalajas ülevaade ühistranspordist	koostöövõrgustiku loomine ja tõhususe tagamine	11.terviklik ühistranspordi võrgustiku planeerimine - lennuk-praam+bus+rong	võimalda täna väärtust lisada ühistranspordi korraldamisesse.	meil ei ole hooasid selle mõjutamiseks täna		
		järelevalve, kriteeriumide tõlgendamine liikluspiirangute muutmiseks		täna ei toimu liiklusjuhtimist, mõistlik oleks üks liiklusjuhtimiskeskus Eesti	Liiklusolude adekvaatne ja operatiivne hindamine	ülevaate omamine tegelikult liiklusolukorrrast teel	
Inimeste ja sõidukite liikvusesse lubamine	13. teenuste arendus, tagamaks lihtne, arusaadav teenus lõppkasutajale	13. teenuste arendamine läbi koostöö sidusgruppidega.	koostöö sidusgruppidega	koostöö sidusgruppidega	16. mõistlikud nõuded teenustele	16.järelevalve inimeste ja sõidukite ohuste üle	
	16. liiklusohutusnõuete kinnipidamine		digitaliseerimine (1)	13. lihtsaate, mugavate, ennetavate teenuste arendamine	13.kliendisõbralikud, kliendile suunatud teenuste arendamine	koostöö erinevate osapoolte	
Võimekuste seos ressurssidega ja muutuvus ajas							Järeldused
Kas sinu arvates on nende võimekuste tagamiseks Maanteeametil piisavalt rahalisi ressurse	rahalisi vahendeid on, aga neid tuleks võibolla paremini ära kasutada	rahalisi vahendeid on piisavalt	ei ole piisavalt, ootus on rohkemaks	on piisavalt	selleks, et täita EL-is tulenevaid nõudeid, nt TENT võrgustiku arendamine, ei ole piisavalt ressurse. Muude eesmärkide	raha on piisavalt, efektiivsemalt tuleks kasutada	raha ja inimesi on piisavalt eesmärkide elluviimiseks; oluline on ressursside läbipaistev ja eesmärgipärane kasutamine; väga oluline on koostöö erinevate sidusgruppidega ja seda tuleb tähtsustada ja sihipäraselt tegeleda;; liikuvuse planeerimine on tulevikus võttes olulisemaid võimekusi, millega tuleb arvestada.
Inimressursse ?	tuleks mõelda mida võiks sisse osta ja ei peaks ise tegema.	liiga vähe inimesi selliste rahaliste vahendite liigutamiseks	ei ole piisavalt inimesi,ülesandeid lisandub, aga inimesi juurde ei tule- PPP	samuti piisavalt	osades valdkondades puudu, näiteks PPP ga lisanduvad ülesanded, mahud kasvavad.	on piisavalt, kui teha õigeid asju	
Kas on veel vaja muid ressurse nende võimekuste tagamiseks?		kui on raha ja inimesed, siis saab kõigega hakkama		ideid on vähe		vaja oleks ressurse katsetamiseks ja ebaõnnestumiseks.	
Mida Maanteeamet peaks sinu arvates sooritama erakordselt hästi arvestades transporti mõjutavate tulevikutrendidega?	15.liikuvuse planeerimine	15.liikuvuse planeerimine	juurdepääsu tagamine avaandmetele	15. liikuvuse planeerimise ja modelleerimise oskus	15.liikuvuse planeerimise ja modelleerimise oskus	15.tervikpildi mõistmine, kuhu inimesed ja kaubad liiguvad, et terviklikult transpordivõrku arendada.	
Mis sinu arvates on täna need võimekused, mis ei ole piisavalt tähtsustamist Maanteeametis leidnud ja millele tuleks kindlasti rõhku panna?	big data andmeanalüütika	andmeanalüütika liikuvuse planeerimiseks.	targa tellija võimekus	andmeanalüütika liikuvuse planeerimiseks	suurandmete tõlgendamine	oma otsuste argumenteerimine ja tõendamine, mille alusel saab teha paremaid otsuseid poliitilisel tasandil	
Intervjuu pikkus	62 minutit	65 minutit	60 minutit	57 minutit	55 minutit	65 minutit	
Erialane haridus	transporditehnika insener	avaliku sektori juhtimine ja innovatsioon	teedeinsener	tsiiviil- ja tööstusehitusinsener	logistika ja rahandus	ajalugu ja arhiivindus	
Staaž	4 aastat	9kuud	9kuud	4,5 aastat	9kuud	7 aastat	

Lisa 6. Ühisosa võimekuste ja 2018. aastal kirjeldatud kompetentside vahel

Jrk nr	Kompetentside loetelu	Ühisosa võimekustega
1	tee andmete registreerimine teeregistris ning teejoone kujundamine kaardil	puudub
2	nõuded liikluskorraldusvahenditele ja nende kasutamine.	puudub
3	TENT teedevõrgu arendamine -ja planeerimine Eestis.	võimekus 2;15
4	liiklusohutustemaatika lõimimine õppeprotsessi	võimekus 8
5	liiklusohutusosalaste lahenduste väljatöötamine	võimekus 4
6	taristuga seotud ITS lahenduste kasutamine	Võimekus 15
7	nõuded tee seisundile ja selle vastavuse hindamine	võimekus 5 ja 6
8	teedehituse korraldamine	võimekus 1; 2; 3; 4
9	taristu (kommunikatsioonid ja teed) digitaliseerimine (BIM	võimekus 14
10	teede ja transpordi keskkonnamõjude leevendamine	puudub
11	liiklusohutusosalane strateegiline planeerimine	puudub
12	Nõuded juhtimisõiguse taotlejatele ja vastavuse hindamine	võimekus 16
13	nõuded sõidukite tehniliste omadustele ja vastavuse hindamine	võimekus 16
14	ühistranspordivõrgu planeerimine	võimekus 11
15	teede ja sildade seisukorra hindamine ning remondivajaduse määramine	puudub
16	transpordimaa kasutamiseks andmine, seal ehitiste seadustamine.	puudub
17	kinnisasja või selle kasutusõiguse omandamine avalikes huvides	puudub
18	teede alase eestikeelse terminoloogia ajakohastamine	puudub

Lisa 7. Mittefinantsiliste ja finantsilise kriteeriumi hindamise tulemused

Jrk	Võimekuse nimetus	Mittefinantsilised, eesmärkide täitmisega seotud kriteeriumid					Finantsiline kriteerium	Kriteeriumite aritmeetiliste keskmiste summa (1+2+3+4+5)
		1	2	3	4	Mittefinantsiliste kriteeriumite aritmeetiline keskmine	5	
		Liiklus-ohutus	Keskkonna-säästlikkus	Kliendi rahulolu	Sujuv liikuvus		Ressursikasutuse efektiivsus	
		Hinnangute aritmeetiline keskmine	Hinnangute aritmeetiline keskmine	Hinnangute aritmeetiline keskmine	Hinnangute aritmeetiline keskmine		Hinnangu aritmeetiline keskmine	
1	tee-ehitusprojektide järelevalve nõuete täitmise üle	2.8	2.5	2.3	2.5	2.5	3.0	13.1
2	tee-ehitusprojektide ettevalmistamine	3.4	2.9	2.7	3.2	3.1	3.3	15.5
3	tee-ehitusprojektide ühetaolisuse tagamine	2.6	2.2	2.7	2.9	2.6	3.0	13.5
4	tee-ehituslahenduste ohutusnõuete tagamine	3.7	2.3	2.7	2.9	2.9	2.5	14.0
5	teehooldelepingute järelevalve nõuete täitmise üle	3.0	2.2	3.2	3.3	2.9	3.1	14.8
6	hooldenõuete väljatöötamine	3.7	2.9	3.1	2.9	3.2	2.7	15.3
7	algastme liikluskasvatuse koordineerimine	3.6	1.7	2.3	2.5	2.5	2.2	12.3
8	liiklushariduskoolitajate väljaõpe	3.7	1.7	2.6	2.7	2.7	2.3	13.0
9	tehniliste tingimuste koostamine riigihangetel	2.1	2.4	2.5	2.3	2.3	3.4	12.6
10	liiklusreeglite lihtsus ja selgus	3.7	1.7	3.3	3.5	3.1	2.3	14.6
11	ühistranspordivõrgu terviklik planeerimine	2.5	2.5	3.1	3.2	2.8	3.1	14.3
12	reaalajas ülevaate tagamine ühistranspordi võimalustest	2.2	2.4	3.5	3.3	2.8	2.7	14.0
13	lihtsate, arusaadavate kliendisõbralike otseste avalike teenuste arendamine	1.8	1.9	3.7	2.1	2.4	3.1	12.7
14	taristuga seotud andmete digitaliseerimine	1.7	2.3	3.0	2.5	2.4	3.5	13.0
15	liikuvuse planeerimine	3.1	2.9	3.5	3.2	3.2	3.1	15.9
16	inimeste ja sõidukite ohutusnõuetest kinnipidamise tagamine	3.8	2.8	2.7	2.9	3.1	2.4	14.6

Lisa 8. Võtmevõimekuse ulatuse määramise tulemused

Hinnang unikaalsusele					
Jrk	Võtmevõimekused	1 Harukordsus Mitte keegi ei suuda seda teha meist paremini	2 Mittejälgendatavus Keegi teine ei suuda seda meie asemel pakkuda	3 Asendamatus Seda ei ole võimalik mingi teise tegevuse või ressursiga asendada	Unikaalsuse kriteeriumite aritmeetiline keskmine
		Aritmeetiline keskmine	Aritmeetiline keskmine	Aritmeetiline keskmine	
1	liikuvuse planeerimine	2,4	2,8	3,2	3,0
2	tee-ehitusprojektide ettevalmistamine	3,0	2,5	3,1	2,8
4	hooldenõuete väljatöötamine	3,1	2,4	2,8	2,6

1- ei ole nõus väitega 4 - nõustun täielikult väitega

Hinnang kaasatusele					
Jrk	Võtmevõimekused	1 Tegevuste ülesus See võimekus on vajalik erinevates organisatsioonides	2 Kaudsete teenuste ülesus See võimekus on vajalik enamuses	3 Üksuste ülesus See võimekus on vajalik enamuses organisatsiooni erinevates osakondades	Kaasatuse kriteeriumite aritmeetiline keskmine
		Aritmeetiline keskmine	Aritmeetiline keskmine	Aritmeetiline keskmine	
1	liikuvuse planeerimine	3,6	3,6	3,6	3,6
2	tee-ehitusprojektide ettevalmistamine	2,6	2,5	1,8	2,2
4	hooldenõuete väljatöötamine	2,3	2,2	1,6	1,9

1- on vaja üksikutes 4 - on vaja enamustes

Jrk	Võtmevõimekused	Unikaalsuse kriteeriumite aritmeetiline keskmine	2 Kaasatuse kriteeriumite aritmeetiline keskmine	Kriteeriumite aritmeetiliste keskmiste summa
1	koostöö sidusgruppidega	3,0	3,6	6,6
2	tee-ehitusprojektide ettevalmistamine	2,8	2,2	5,0
3	hooldenõuete väljatöötamine	2,6	1,9	4,5

Lisa 9. Strateegiliste partnerite küsitluse tulemused

Jrk	Vastaja	Unikaalsus		Olulisus	Kaasatus	
		Liikuvuse planeerimine on Maanteeameti olulisemaid organisatsiooniüleseid	Liikuvuse planeerimine peab olema koordineeritud ja juhitud Maanteeameti poolt	Liikuvuse planeerimisega seotud otsused mõjtavad oluliselt meie poolt pakutavat teenust	Meile on oluline, et meid kaasatakse liikuvuse planeerimise protsessi	Maanteeamet kaasab meid piisavalt liikuvuse planeerimise protsessi
	1	4	3	4	4	2
	2	4	4	4	4	3
	3	4	3	4	4	3
	4	3	3	3	4	2
	5	3	3	2	3	3
	6	3	4	4	4	3
	7	4	4	3	4	3
	8	3	3	4	3	2
	9	3	3	3	4	4
	10	3	3	4	4	3
	11	4	3	2	3	3
	12	2	3	3	4	2
	13	4	4	4	3	3
	14	4	2	3	3	3
	15	3	3	3	4	3
	16	4	2	3	3	2
	Aritmeetiline keskmine	3,4	3,1	3,3	3,6	2,8

SUMMARY

DEFINING THE CORE COMPETENCIES OF THE ESTONIAN ROAD ADMINISTRATION

Anne Nurmik

Change has become an integral part of our daily lives and requires organizational flexibility, operational decision making, and efficient use of resources in order to remain competitive and meet customer expectations. Core competencies play an important role in building an open system based on knowledge and continuous acquisition of new skills in order to ensure future success.

The Estonian Road Administration plays a critical role in developing a well-functioning, integrated, and environmentally sound transport system in Estonia. However, there is no internal consensus within the organization in regard to which core competencies will affect the achievement of these goals. Prahalad and Hamel's concept of core competencies (1990), which "challenged the managers to view their firms as a portfolio of competencies rather than as a portfolio of businesses" (Manikutty, 2020, pg 3) has been widely debated and studied in academic circles, but current empirical studies are not enough to prove the validity of the theory.

This thesis focuses on the role of core competencies and the intra-organizational factors that influence them, and on finding a suitable methodology to identify core competencies in public sector organizations. The specific objective of this study was to define the core competencies of the Estonian Road Administration.

Organizational-level core competencies are the collection of organizational knowledge, skills, and abilities that significantly influence products or/and services provided by the

organization. They are organization-specific, flexible, change over time, and prepare the organization for future changes. In the private sector core competencies help to generate competitive advantages. However, in the public sector, core competencies contribute to the creation of public value and to the efficient use of resources. Factors typically associated with core competencies are resources, ordinary capabilities, and key capabilities. Core competencies are higher hierarchy of key capabilities.

Based on the different methods used to define key competencies and taking into account the specificities of the public sector, the author has developed a suitable framework for identifying the core competencies of Estonian Road Administration. This framework was then used as a basis for the current study outlined in the thesis. The principal basis of the outline framework is based on Hafeez's structured methodologies for identifying core competencies (Hafeez *et al.*, 2002; Hafeez & Essmail, 2007) due to their extensive documentation and reproducibility. The current framework not include mapping of individual competencies related to core competencies.

The proposed framework consisted four stages to identify core competencies of Estonian Road Administration. Structured interviews with six strategic top managers were conducted in order to define key capabilities and based on these interviews, a list of 16 capabilities was generated. The list was optimized by using nonfinancial and financial measures as the evaluation criteria. Nonfinancial criteria were road safety, environmental sustainability, customer satisfaction, and smooth mobility, while efficiency was selected as the financial criteria. After further reduction steps, key capabilities were defined on a four-point scale. The key capabilities with highest scores were - preparation of road construction projects, development of road maintenance requirements, and mobility planning. A similar procedure was used in order to identify the core competencies of the Estonian Road Administration. Determination of core competencies involved assessing collectiveness, uniqueness, and flexibility. In addition to six high-ranking managers mentioned previously, management members and regional strategic managers were also involved in this assessment process. Through this process, we identified mobility planning as the key competence associated with the Road Administration. Due to the nature of the public sector it is always vital to also consider the opinion of the relevant stakeholders. Strategic collaborators were contacted via electronic questionnaires and asked to indicate

on a four-point scale how mobility planning fulfilled the outlined criteria – uniqueness, collectiveness, and importance to the stakeholder.

Based on the result of the study, the author argues that mobility planning fulfils the criteria outlined in the theoretical part of this study and as a core competence:

- is aimed at developing the Estonian transport system;
- has a significant impact on road safety, environmental sustainability, customer satisfaction, smooth mobility, and resource efficiency and contributes significantly to the public value created by the Estonian Road Administration;
- is specific to the Estonian Road Administration;
- relates to all the key areas, departments and main services of the Road Administration;
- must take into account future trends affecting the transport sector;
- is integrated between the various areas and departments of the Road Administration, but the level of integration and cooperation in the planning of mobility needs to be significantly improved.

In order to deal with the development of core competencies on a holistic manner, it is necessary to have an overview of key competencies, specific key capabilities related to the field, and the individual competencies associated with them. The author proposes to define, in addition to the key capabilities related to road maintenance, the key capabilities of the traffic sector, which in the course of this research could not be identified. These competencies could then be mapped to the individual competencies related to key capabilities and competencies, and applied to draw up a single, comprehensive, development plan for all related components. A complex approach to key competencies, key capabilities and individual specialties makes it possible to better understand the complexity of the links between them and the specificities of their development.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Anne Nurmik;

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Maanteeameti võtmekompetentside määratlemine“, mille juhendaja on Arvi Kuura ja kaasjuhendaja Kurmet Kivipõld, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Anne Nurmik

/20.05.2020/